



# **O impacto do *Employer Branding* no Comprometimento afetivo e *Engagement* dos colaboradores**

Mestrado em Gestão

Camille Soares da Silva

Leiria, Março de 2023



# **O impacto do *Employer Branding* no Comprometimento afetivo e *Engagement* dos colaboradores**

Mestrado em Gestão

Camille Soares da Silva

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

Leiria, Março de 2023

# **Originalidade e Direitos de Autor**

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

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Dedicatória

*À minha família.*

# Agradecimentos

A elaboração de um trabalho de mestrado é uma tarefa solitária que exige tempo, esforço e dedicação por parte dos investigadores. Contudo, não podia deixar de manifestar o meu agradecimento 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 prontamente acompanhar-me ao longo deste grande desafio, demonstrando sempre um enorme profissionalismo, disponibilidade e dedicação. Os seus conhecimentos e visão crítica foram sem dúvida uma mais-valia para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Aurora e Anibal, por toda a educação e apoio que me proporcionaram ao longo da vida. Obrigada por todo o suporte motivacional. São, sem dúvida, o meu maior pilar.

Um agradecimento especial à minha irmã, Diane, que já obteve o seu grau de mestre e que desde cedo é um exemplo a seguir. Agradeço por todos os conselhos, apoio e motivação que me deu ao longo da elaboração da Dissertação.

Quero deixar um grande agradecimento ao meu namorado, o Diogo, que esteve sempre de mãos dadas comigo ao longo deste desafio. Agradeço por todo o amor, admiração, confiança e motivação, principalmente nos momentos de maior dúvida.

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

Por último, mas não menos importante, quero deixar o meu agradecimento a todas as pessoas que se disponibilizaram para preencher o questionário de forma voluntária. A vossa colaboração foi extremamente importante para a conclusão deste trabalho.

**A todos, um sincero obrigada!**

# Resumo

A valorização do *Employer Branding* por parte das organizações poderá contribuir para uma estratégia diferenciadora que, atualmente, deve ser considerada nas práticas de Gestão de Recursos Humanos e de *Marketing*. Além disso, atrair e reter os melhores talentos é decisivo para o sucesso das organizações, uma vez que tende a garantir uma vantagem competitiva face aos concorrentes. Desta forma, os resultados organizacionais vão depender de uma força de trabalho mais comprometida, onde o Comprometimento afetivo e o *Engagement* dos colaboradores assumem uma posição de extrema importância.

Este estudo tem como objetivo fornecer evidências empíricas adicionais sobre a relação entre o *Employer Branding*, o Comprometimento afetivo e o *Engagement* dos colaboradores. Recorreu-se à elaboração de um estudo empírico quantitativo através da aplicação do método de inquérito por questionário, adotando a técnica “*snowball*”. O questionário foi divulgado de 27 de Setembro de 2022 a 12 de Janeiro de 2023 através da *internet*, tendo-se obtido um total de 191 respostas válidas.

Os resultados do estudo alcançados através da análise de correlações e da aplicação de modelos de regressão hierárquica linear concluem que, se por um lado o Comprometimento afetivo é explicado pelo *Employer Branding* e a dimensão “Valor aplicação” do *Employer Branding* é aquela que apresenta um maior impacto no Comprometimento afetivo. Isto é, quando existem colaboradores comprometidos afetivamente, as organizações devem aplicar estratégias de *Employer Branding* baseadas na oferta de um ambiente de trabalho humano, orientado para o cliente, onde os colaboradores possam aplicar o seu conhecimento e transmiti-lo aos outros. Por outro lado, não foram encontrados efeitos significativos na relação entre o *Employer Branding* e o *Engagement* dos colaboradores. Concluiu-se ainda que existe um efeito positivo e significativo do *Engagement* no Comprometimento afetivo dos colaboradores, uma vez que quanto mais engajados estiverem os colaboradores com o seu trabalho, maiores serão os seus níveis de Comprometimento afetivo. No entanto, o *Engagement* não é considerado um mediador da relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo.

**Palavras-chave:** *Employer Branding; Comprometimento Organizacional; Comprometimento afetivo; Engagement.*

# Abstract

The valorisation of Employer Branding by organisations may contribute to a differentiating strategy that should currently be considered in Human Resource Management and *Marketing* practices. Furthermore, retaining and attracting the best talent is decisive for the success of organisations, since it tends to guarantee a competitive advantage over competitors. In this way, organisational results will depend on a more committed workforce, where affective commitment and employee engagement play an important role.

This study aims to provide additional empirical evidence on the relationship between Employer Branding, Affective Commitment and Employee Engagement. A quantitative empirical study was carried out through the application of the questionnaire survey method, adopting the "snowball" strategy. The questionnaire was disseminated from September (2022) to January (2023) through internet and a total of 191 valid responses were obtained.

The results of the study, which were obtained through correlation analysis and the application of hierarchical linear regression models, conclude that affective commitment is explained by Employer Branding and that the "application value" dimension of Employer Branding has the greatest impact on affective commitment. In other words, when there are affectively committed employees, organizations should apply Employer Branding strategies based on providing a human, customer-oriented work environment, where employees can apply their knowledge and transmit it to others. On the other hand, no significant effects were found in the relationship between Employer Branding and employee engagement. It was also concluded that there is a positive and significant effect of Engagement on employees' affective commitment, since the more engaged employees are with their work, the higher their levels of affective commitment. However, Engagement is not considered a mediator of the relationship between Employer Branding and affective commitment.

**Keywords:** *Employer Branding; Organizational Commitment; Affective Commitment; Engagement.*

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor.....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória.....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>xi</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Employer Branding.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Contextualização .....	4
2.1.2. Processo de Employer Branding .....	6
2.1.3. Employee Value Proposition.....	7
2.1.4. Employer Attractiveness .....	9
<b>2.2. Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Contextualização .....	11
2.2.2. Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional.....	13
2.2.3. Componentes do Comprometimento Organizacional .....	14
2.2.4. Comprometimento afetivo.....	15
<b>2.3. Engagement.....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Contextualização .....	16
2.3.2. Antecedentes e Consequentes do Engagement .....	17
2.3.3. Caracterização do Engagement .....	18
<b>3. Formulação de Hipóteses.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Relações existentes entre as variáveis do estudo .....</b>	<b>20</b>
3.1.1. Relação entre Employer Branding e Comprometimento Afetivo .....	20
3.1.2. Relação entre Employer Branding e Engagement.....	22

3.1.3.	Relação entre Engagement e Comprometimento afetivo .....	23
3.1.4.	Mediação do Engagement na relação entre Employer Branding e Comprometimento afetivo .....	24
<b>3.2.</b>	<b>Modelo Conceptual de Investigação .....</b>	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>27</b>
4.1.	Procedimento da recolha de dados e composição da amostra.....	27
4.2.	Estrutura do Questionário.....	28
4.3.	Caracterização da amostra .....	30
4.4.	Operacionalização das variáveis .....	31
4.4.1.	Comprometimento Afetivo.....	31
4.4.2.	Employer Branding.....	33
4.4.3.	Engagement .....	35
4.5.	Consistência interna das escalas.....	35
<b>5.</b>	<b>Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>38</b>
5.1.	Análise Descritiva e Correlações .....	38
5.2.	Análise do Modelo de Investigação .....	41
5.2.1.	Relação entre Employer Branding e Comprometimento afetivo.....	42
5.2.2.	Relação entre Employer Branding e Engagement.....	47
5.2.3.	Relação entre Engagement e Comprometimento afetivo .....	49
5.2.4.	Mediação do Engagement na relação entre Employer Branding e Comprometimento afetivo .....	50
5.3.	Síntese da Análise do Modelo de Investigação.....	50
5.4.	Discussão de resultados .....	52
<b>6.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>55</b>
6.1.	Contribuições para a prática .....	56
6.2.	Limitações e Sugestões para futuras investigações.....	56
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>59</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>

# Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura “Rewards of Work” (Fonte: <a href="https://www.segalco.com/consulting-insights/archive/articles/2020/employee-value-proposition">https://www.segalco.com/consulting-insights/archive/articles/2020/employee-value-proposition</a> ).....	8
Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação (Fonte própria).....	26
Figura 3 - Síntese do modelo Conceptual de investigação (Fonte própria).....	51
Figura 4 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Employer Branding) .....	76
Figura 5 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor social).....	76
Figura 6 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor económico) .....	76
Figura 7 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor interesse).....	76
Figura 8 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor desenvolvimento).....	77
Figura 9 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor aplicação).....	77
Figura 10 - Histograma de resíduos (X – Engagement; Y – Employer Branding).....	77
Figura 11 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Engagement).....	77
Figura 12 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Employer Branding).....	78
Figura 13 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor social) .....	78
Figura 14 - Gráfico Scatterplots dos resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y –Valor económico) .....	78
Figura 15 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor interesse) .....	78
Figura 16 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y –Valor desenvolvimento)..	79
Figura 17 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y –Valor aplicação) .....	79
Figura 18 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Engagement; Y –Employer Branding) .....	79
Figura 19 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y –Engagement).....	79

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Hipóteses de Investigação (Fonte própria) .....	26
Tabela 2 - Idade dos participantes (Fonte própria) .....	30
Tabela 3 - Antiguidade Organizacional dos participantes (Fonte própria).....	31
Tabela 4 - Escala Meyer e Allen (1991) - Three Component Commitment Construct (Fonte própria) .....	32
Tabela 5 - Escala Berthon et al. (2005) -Employer Attractiveness Scale (Fonte própria).....	33
Tabela 6 - Escala Schaufeli et al. (2006) - Utrech Work Engagement Scale (Fonte própria) .....	35
Tabela 7- Alpha de Cronbach das variáveis (Fonte própria) .....	37
Tabela 8 - Análise descritiva das variáveis (Fonte própria).....	39
Tabela 9 - Coeficientes de Spearman (Fonte própria) .....	41
Tabela 10 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Employer Branding) (Fonte própria).....	43
Tabela 11 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor social) (Fonte própria).....	44
Tabela 12 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor interesse) (Fonte própria).....	44
Tabela 13 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor económico) (Fonte própria).....	45
Tabela 14 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor desenvolvimento) (Fonte própria) .....	46
Tabela 15 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor aplicação) (Fonte própria).....	47
Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear (X – Engagement; Y – Employer Branding) (Fonte própria)....	48
Tabela 17 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Engagement) (Fonte própria).....	49
Tabela 18 - Validação das Hipóteses (Fonte própria).....	51

# 1. Introdução

Num mercado cada vez mais competitivo, as organizações necessitam de lutar para atrair, recrutar, motivar e reter os melhores talentos (Hanin et al., 2013). Torna-se, por isso, fundamental que as organizações analisem, de forma regular, os fatores que são determinantes para reter e engajar os colaboradores atuais (Priyadarshi, 2011), bem como atrair novos. O desafio de atrair e reter os colaboradores atuais e potenciais está em estreita ligação com a forma como as organizações usam as suas estratégias para se diferenciarem dos seus concorrentes. É neste âmbito que o *Employer Branding*, ou marca do empregador, ganha significado. Este conceito foi explicado pela primeira vez no ano de 1996, por Ambler e Barrow (Almıaçık & Almıaçık, 2012). Surge do alinhamento entre as áreas da Gestão de Recursos Humanos e do *Marketing*, e consiste numa estratégia de posicionamento da marca do empregador na mente dos colaboradores atuais e potenciais, de tal modo que influencia no desempenho da organização através de fatores como atitudes positivas, lealdade e confiança em relação à marca (Ambler & Barrow, 1996).

O *Engagement* e o Comprometimento afetivo são dois conceitos que têm vindo a ter algum destaque nas decisões estratégicas dos gestores de Recursos Humanos, uma vez que manter colaboradores engajados e motivados com o seu trabalho e comprometidos com a sua organização tende a ser benéfico para as organizações. Por esse motivo, torna-se importante que, após a primeira entrevista, as organizações adotem práticas para que os colaboradores tenham uma experiência favorável contínua (Woodruffe, 2006), garantindo uma atitude positiva por parte dos mesmos na concretização das suas tarefas. Para Woodruffe (2006), é lógico que, atualmente, a maioria dos indivíduos necessitam de trabalhar. No entanto, não é só através da oferta de benefícios económicos que as organizações devem preservar a motivação dos melhores talentos e, conseqüentemente, o *Engagement* e o Comprometimento afetivo dos mesmos. Os benefícios funcionais e psicológicos também ocupam um lugar de destaque para as práticas de atração e retenção organizacionais. Assim, o *Engagement*, que se encontra associado ao Comprometimento afetivo, deve ser considerado uma prioridade para as organizações, uma vez que é crucial reter colaboradores talentosos com potencial para liderar no futuro (Woodruffe, 2006).

Atualmente, conhece-se que as organizações que implementam estratégias diferenciadoras de *Employer Branding* obtêm melhores resultados a nível de recrutamento, diferenciação, criação de vínculos emocionais fortes e retornos financeiros (Lievens & Slaughter, 2016). A marca do empregador tem um papel fundamental para a atração e retenção de colaboradores (Gilani & Cunnigham, 2017). Através dos contributos de Gilani e Cunnigham (2017), depreende-se que, quando as organizações contêm os atributos da marca alinhados com a cultura organizacional, o valor da marca tende a ser percecionado pelos colaboradores de forma positiva, permanecendo mais comprometidos e engajados.

Diversos estudos foram elaborados no âmbito do *Employer Branding*. No entanto, a maioria centra-se nos potenciais colaboradores e são poucos aqueles que estudam o seu impacto nas atitudes dos colaboradores atuais, nomeadamente no Comprometimento afetivo e *Engagement*, em contexto português, sendo esta a lacuna de investigação identificada.

O objetivo do presente estudo consiste em compreender de que forma as variáveis *Employer Branding*, Comprometimento afetivo e *Engagement* se relacionam, e quais as dimensões do *Employer Branding* mais valorizadas pelos colaboradores, de modo que as organizações possam ter conhecimento das estratégias que devem implementar para garantir uma força de trabalho mais comprometida. Para tal, foram elaboradas hipóteses para determinar se o *Employer Branding* poderá ter alguma influência no Comprometimento afetivo dos colaboradores? Procura-se ainda identificar quais as práticas de *Employer Branding* mais valorizadas pelos colaboradores? E se o *Engagement* dos colaboradores pode ser considerado um mediador da relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo?

Para chegar aos resultados, foi elaborado um estudo empírico quantitativo através da aplicação do método de inquérito por questionário, tendo-se obtido uma amostra total constituída por 191 indivíduos, que englobou colaboradores portugueses com um histórico organizacional superior a um ano, independentemente do setor de atuação.

A presente Dissertação encontra-se estruturada por seis capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Formulação de Hipóteses, Metodologia, Análise e Discussão de Resultados e Conclusão. Na introdução, é feita uma apresentação sobre a temática do estudo, a questão de investigação e os objetivos do trabalho. É ainda feita a descrição do método utilizado para dar resposta à questão de investigação, bem como a apresentação da estrutura do trabalho. O segundo capítulo corresponde à Revisão de Literatura, onde é feita uma ampla análise de

trabalhos de diversos autores das três grandes áreas que integram o presente estudo: *Employer Branding*, Comprometimento Organizacional e *Engagement*. Depois, surge a formulação de hipóteses no terceiro capítulo, onde se encontra explícita a relação entre as variáveis. Neste capítulo, é ainda apresentado o modelo conceptual de investigação e uma tabela onde consta o resumo das hipóteses do estudo.

Por sua vez, o capítulo da metodologia expõe a forma como se chegou à resposta da questão de investigação do presente estudo. É estruturado pelo procedimento de recolha de dados e composição da amostra, estrutura do questionário, caracterização da amostra, operacionalização das variáveis em estudo e análise da confiabilidade das escalas. O quinto capítulo inclui a Análise e Discussão de resultados, nomeadamente a análise descritiva e correlações, análise do modelo de investigação, síntese e discussão de resultados. Por fim, o sexto capítulo dedica-se à conclusão do trabalho onde são expostas as considerações finais, principais contributos para a prática, limitações e sugestões para futuras investigações.

## 2. Revisão de Literatura

O capítulo da Revisão de Literatura consiste na ampla análise de publicações feitas por diversos autores das áreas, e apresenta-se estruturado pelos três grandes conceitos que constituem este estudo: o *Employer Branding*, o Comprometimento Organizacional e o *Engagement*. A primeira parte é dedicada ao *Employer Branding*, sendo abordados tópicos como a contextualização do tema, as etapas do processo de *Employer Branding*, o *Employee Value Proposition* e o *Employer Attractiveness*. A segunda parte diz respeito ao Comprometimento Organizacional, à sua contextualização, antecedentes, consequentes e componentes, com especial atenção na componente afetiva. Por último, a terceira parte é destinada ao *Engagement*, relativamente à sua contextualização, antecedentes, consequentes e dimensões.

### 2.1. Employer Branding

#### 2.1.1. Contextualização

O *Employer Branding* tornou-se um conceito extremamente importante para fazer face à escassez de talento qualificado e elevada taxa de *turnover* existente nas organizações (Tanwar & Prasad, 2016). Consiste numa estratégia de posicionamento, inserida no processo de gestão de talentos, que tem como objetivo alinhar os valores dos colaboradores aos da organização, integrando as atividades de recrutamento, contratação de pessoal, formação e desenvolvimento, e gestão de carreira (Backhaus & Tikoo, 2004). É a forma como uma organização comunica internamente e externamente aquilo que a torna desejável e a distingue das restantes concorrentes (Jenner & Tylor, 2008).

Até então, as organizações utilizavam as suas marcas para promover os seus produtos e serviços, aumentando a lealdade dos consumidores e consequente lucratividade. Porém, nos últimos tempos, tem-se verificado que as organizações aplicam também as suas estratégias de *marketing* na Gestão de Recursos Humanos, de modo a tornar os seus colaboradores mais leais e aumentar a sua produtividade (Tanwar & Prasad, 2016). Tal como as marcas corporativas fazem uma promessa aos seus clientes relativamente a determinado produto ou serviço, a entidade empregadora faz uma promessa aos seus colaboradores, e potenciais, sobre a experiência de trabalho que proporciona ou pode vir a proporcionar (Backhaus,

2016). Assim, o *Employer Branding* pode ser visto como uma estratégia que tem a sua origem na Gestão de *Marketing*, mas que se estendeu à Gestão de Recursos Humanos, tendo como objetivo atrair, reter e motivar os indivíduos das organizações (Tanwar & Prasad, 2016). Além disso, nos últimos tempos, as organizações têm vindo a colocar em prática algumas estratégias consideradas inovadoras, para os autores, que contribuem para o aumento da perceção do *Employer Branding* dos colaboradores e potenciais, tais como a criatividade, melhoria da cooperação, trabalho em equipa intra e interdepartamental, desenvolvimento e formação dos colaboradores, melhoria da satisfação no trabalho e desenvolvimento de carreira individual (Verčič & Ćorić, 2018).

A atração e retenção de talentos tornou-se a chave para aumentar a vantagem competitiva das organizações, uma vez que a perda de colaboradores experientes reduz o capital intelectual e humano das mesmas (Tanwar & Prasad, 2016). Assim, como dimensões fundamentais a serem tidas em conta na atração e retenção de talentos estão: o comprometimento afetivo, reputação, estratégias de recompensa, expectativas e desenvolvimento dos colaboradores (Reis et al., 2021). Reis et al. (2021) explicaram ainda que existe uma clara relação entre a Gestão de talentos e o *Employer Branding*, pois uma marca empregadora atrativa e bem percecionada pelos colaboradores atuais e potenciais é fundamental para atrair e reter os melhores talentos, garantindo aos gestores de Recursos Humanos uma maior qualidade de escolha no momento da seleção dos candidatos.

Quando sólido e bem implementado, o *Employer Branding* pode trazer inúmeras vantagens às organizações. São elas o aumento do *Engagement* dos colaboradores, o aprimoramento de talentos da organização, maior diversidade de trabalho, fortalecimento da cultura organizacional, aumento de valor para os acionistas e suporte para a entidade empregadora (Figurska & Matuska, 2013). As organizações que aplicam corretamente a estratégia de *Employer Branding* obtém benefícios económicos através do *Engagement* dos colaboradores, na medida em que estes vão obter melhores desempenhos na execução das suas tarefas (Figurska & Matuska, 2013).

O principal objetivo do *Employer Branding* é construir um posicionamento da marca do empregador diferenciado, onde possa transmitir a sua preocupação com o bem-estar dos colaboradores, o seu investimento no desenvolvimento dos colaboradores e a sua oferta relativamente a condições e ferramentas de trabalho, seguindo as novas tendências do mercado (Figurska & Matuska, 2013). Assim, um *Employer Branding* diferenciado é

considerado uma estratégia fundamental para as organizações, uma vez que o uso dessa ferramenta pode ajudar a fazer face à “Guerra dos Talentos” (Reis et al., 2021).

### 2.1.2. Processo de Employer Branding

É fundamental para o processo de construção de um *Employer Branding* que, em primeiro lugar, as organizações tenham conhecimento de como a mesma é percebida pelos seus colaboradores atuais e potenciais (Figurska & Matuska, 2013). Depois, é necessário identificar o *gap* existente entre a percepção atual e a desejada para que, posteriormente, possa ser elaborado e implementado um plano de ação (Figurska & Matuska, 2013). Por último, deve ser feita uma avaliação dos resultados, de modo a perceber se os objetivos foram atingidos e, se necessário, voltar a elaborar um novo plano de ação (Figurska & Matuska, 2013).

O *Employer Branding* é um processo de construção de uma identidade empregadora única e diferenciada, constituído por três pilares fundamentais, cujos se complementam entre si: O desenvolvimento de uma “proposta de valor”, “*Marketing* externo” e, por último, o “*Marketing* interno” (Backhaus & Tikoo, 2004).

- **Proposta de valor:** No desenvolvimento de uma proposta de valor, é fulcral que a entidade empregadora tenha em conta a cultura organizacional, aquilo que oferece aos seus colaboradores e que a diferencia dos seus concorrentes, bem como a experiência dos seus colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016). Nesta componente, é importante que a entidade empregadora divulgue uma imagem real da organização (Backhaus & Tikoo, 2004).
- **Marketing externo:** O *Marketing* externo é uma ferramenta que visa permitir que a proposta de valor chegue aos potenciais colaboradores e que, conseqüentemente, os mesmos se possam sentir atraídos pela organização (Tanwar & Prasad, 2016).
- **Marketing interno:** O *Marketing* é uma ferramenta que tem vindo a reconhecer que deve existir uma maior orientação para as pessoas, na medida em que se considera mais lucrativo manter os colaboradores atuais do que recrutar novos (Ambler & Barrow, 1996). Ao contrário do *Marketing* externo, o *marketing* interno é uma estratégia aplicada internamente nas organizações que tem como objetivo manter a

promessa feita aos colaboradores, contribuindo, na perspectiva dos autores, para uma força de trabalho mais comprometida (Tanwar & Prasad, 2016).

O processo de construção de um *Employer Branding* consistente necessita de tempo, comprometimento e cuidado constante por parte da Gestão (Cascio & Graham, 2016). É fundamental que as organizações garantam que a mensagem seja coerente, de modo que, quer de um ponto de vista interno, quer externo à organização, a mensagem possa ser corretamente transmitida e credível (Cascio & Graham, 2016). Isto é, para os autores, as organizações devem ter em consideração que a marca de uma organização é representada por todos os colaboradores, incluindo a gerência, sendo fundamental garantir práticas que deem credibilidade à mesma.

### **2.1.3. Employee Value Proposition**

Nos dias de hoje, o desenvolvimento, implementação e comunicação de uma marca de empregador diferenciada é fulcral para conquistar os melhores talentos (Behrends et al., 2020). Por esse motivo, o *Employer Branding* surge como uma estratégia crucial para atração e retenção dos colaboradores mais talentosos. O *Employee Value Proposition* é uma ferramenta do *Employer Branding* que, segundo Browne (2012), tem vindo a ajudar diversas organizações a fornecer aos seus colaboradores aquilo que eles realmente esperam. Em consequência, as organizações poderão notar uma força de trabalho mais engajada, maior eficácia e uma diminuição da taxa de *turnover* (Browne, 2012).

O *Employee Value Proposition* é um conjunto de ofertas fornecidas pela organização aos seus colaboradores em troca de conhecimentos, habilidades e experiências dos mesmos (Minchington, 2006). Reflete aquilo que é desejado pelos colaboradores e aquilo que se espera dos mesmos na organização (Mandhanya & Shah, 2010). É a explicação de porque uma pessoa inteligente, energética e ambiciosa opta por trabalhar em determinada organização em detrimento de outra (Guthridge et al., 2008). É uma estratégia adotada pelas organizações que tem como objetivo transmitir aos colaboradores e potenciais o porquê de ser apaixonante, envolvente e um local com um ambiente de trabalho admirável (Pawar, 2016).

O *Employee Value Proposition* representa os benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pela organização aos seus colaboradores (Ambler & Barrow,

1996). Os benefícios funcionais estão associados às atividades do cotidiano e desenvolvimento dos colaboradores, os benefícios económicos são todas as recompensas monetárias e materiais que advém do trabalho dos colaboradores e, por último, os benefícios psicológicos correspondem ao sentimento de pertença na organização (Ambler & Barrow, 1996). Aziz et al. (2019) explicaram que os aspetos considerados mais valorizados dentro do pacote de *Employee Value Proposition* tendem a ser o salário base, benefícios atribuídos aos colaboradores e o horário de trabalho flexível.

A figura 1 contém um esquema de um programa de recompensa desenvolvido por Segal (2020), cujo realçou que as organizações devem estar sempre atentas às mudanças que afetam o contexto empresarial, adaptando a sua estratégia para que a proposta de valor seja sempre relevante e útil para a atração e retenção dos melhores talentos. Isto é, segundo a mesma fonte, aquilo que os colaboradores esperam das organizações muda, pelo que considera fundamental que exista uma atualização nas suas propostas de valor, por forma a atender às expectativas dos colaboradores atuais e potenciais.



*Figura 1 - Estrutura "Rewards of Work" (Fonte: <https://www.segalco.com/consulting-insights/archive/articles/2020/employee-value-proposition>)*

Para criar uma proposta de valor favorável, Segal (2020) explicou que é necessário que as organizações tenham em conta as seguintes componentes do programa de recompensa total:

- **Compensation (Recompensa):** A recompensa dos colaboradores corresponde à **remuneração e benefícios** obtidos em troca do seu trabalho (Browne, 2012), tais

como o salário, saúde e bem-estar, número de horas de folga e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Segal, 2020).

- **Alliance (Aliança):** A aliança está associada ao sentimento de pertença por parte dos colaboradores a determinada entidade empregadora (Browne, 2012), e inclui elementos relacionados com a **organização** e a **cultura** da mesma. Nomeadamente a missão, visão e reputação da organização, tipo de relacionamento com a chefia, liderança e reconhecimento fornecido aos colaboradores (Segal, 2020).
- **Career (Carreira):** A carreira assenta em aspetos relativos à **profissão** e **oportunidades** de evolução dos colaboradores dentro de uma organização (Browne, 2012). Tais como o ambiente de trabalho, expectativas claras, conteúdo e estrutura do trabalho, nível de autonomia, estrutura de carreira, desenvolvimento profissional, crescimento pessoal, oportunidade de progressão na carreira e segurança no trabalho (Segal, 2020).

É fundamental que as organizações atendam às necessidades de todos os seus colaboradores, e não dediquem apenas esforços aos colaboradores do seu *core business* (Guthridge et al., 2008). Isto é, continuando na perspetiva de Guthridge et al. (2008), é tão importante satisfazer os colaboradores que estão no *Front Office* (pessoal que está em contacto direto com o cliente externo), como os que estão no *Back Office* (pessoal que gere toda a parte administrativa e de gestão), uma vez que todos são importantes para o sucesso do negócio. Guthridge et al. (2008) referiram ainda que é importante que as organizações adaptem a sua Gestão de *Employer Branding* tendo em conta as preferências, valores, ambições e expectativas da nova geração de talento, abordando cada grupo com um *design* e linguagem específicos.

#### 2.1.4. Employer Attractiveness

A reputação da marca tem vindo a ganhar um lugar de destaque no mercado de trabalho, mais especificamente nos processos de recrutamento (Sivertzen et al., 2013). Grande parte das organizações desejam colaboradores dotados de capacidades para responder aos constantes desafios e mudanças que surgem em contexto empresarial (Moroko & Uncles, 2009). Conseguir atrair, reter e engajar esses colaboradores é um desafio que está em estreita

ligação com a forma como as organizações se promovem (Moroko & Uncles, 2009). Para que as campanhas de *Employer Branding* sejam bem-sucedidas, é considerado essencial que as organizações escolham os canais de comunicação mais adequados ao segmento que procuram, bem como entendam os principais fatores que contribuem para a atratividade da marca (Pitt et al., 2005).

O *Employer Attractiveness* é um conceito multidimensional constituído por cinco dimensões desenvolvidas por Berthon et al. (2005), que correspondem aos fatores da atratividade da marca. São eles o valor social, valor interesse, valor económico, valor desenvolvimento e valor aplicação (Berthon et al., 2005).

- ***Social Value (Social)***: O valor social mede de que forma os colaboradores valorizam uma organização que fornece um ambiente de trabalho divertido, feliz, positivo, que proporcione boas relações e um bom ambiente de equipa (Berthon et al., 2005).
- ***Interest Value (Interesse)***: O valor de interesse mede de que forma o indivíduo valoriza um ambiente de trabalho estimulante e uma organização que aposte na implementação de novas práticas de trabalho, dando possibilidade aos seus colaboradores de participar na criação (cocriação) de produtos e serviços inovadores e de qualidade (Berthon et al., 2005).
- ***Economic Value (Económico)***: O valor económico mede de que forma são valorizados os benefícios financeiros, como o salário acima da média, pacotes de remuneração, segurança no trabalho e oportunidades promocionais (Berthon et al., 2005).
- ***Development Value (Desenvolvimento)***: O valor de desenvolvimento mede de que forma são valorizados o reconhecimento, autoestima e confiança, juntamente com uma experiência de evolução na carreira e um sentimento de mais-valia para futuras oportunidades profissionais (Berthon et al., 2005).
- ***Application Value (Aplicação)***: O valor de aplicação mede o quanto os colaboradores valorizam a oportunidade de aplicar o seu conhecimento e transmitir aos outros, num ambiente humano e orientado para o cliente (Berthon et al., 2005).

Tendo em conta os fatores mencionados anteriormente, pode concluir-se que uma entidade empregadora é considerada atrativa quando oferece um bom ambiente de trabalho, na medida em que tende a aumentar o interesse dos colaboradores e, conseqüentemente, influenciar na atração e retenção dos mesmos (Kundu & Lata, 2017). A responsabilidade social corporativa também se tornou um requisito para as organizações de hoje. Esta tende a ter um impacto positivo na percepção, comprometimento e motivação dos colaboradores, na medida em que os valores e aquilo que defendem enquanto colaboradores estará alinhado com as práticas da organização (Collier & Esteban, 2007). O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é considerado indispensável para a atratividade da marca empregadora e consiste no equilíbrio entre os diferentes papéis que os colaboradores assumem quer a nível pessoal, quer a nível profissional (Kim, 2014). Na perspectiva do autor, este pode aumentar o comprometimento afetivo dos colaboradores, uma vez que esse equilíbrio tende a refletir-se no bem-estar dos mesmos. A formação e desenvolvimento são um critério fulcral para uma percepção positiva da marca do empregador (Kulkarni, 2013). O desenvolvimento é conhecido como sendo um processo preocupado com conhecimentos, valores e atitudes dos colaboradores (Kulkarni, 2013). Já a formação, preocupa-se em proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho e no desenvolvimento organizacional (Kulkarni, 2013). Continuando na perspectiva do autor, a implementação de programas de formação e desenvolvimento podem ajudar na melhoria de qualidade de vida no trabalho, uma vez que a organização irá adotar uma abordagem mais dinâmica.

Não será demais reforçar que o *Employer Branding* e a cultura organizacional de determinada organização poderão influenciar positivamente na criação de um contrato psicológico entre o colaborador e a entidade empregadora (Backaus & Tikoo, 2004), cujo consiste num conjunto de expectativas mútuas entre os colaboradores e a entidade empregadora (Stiles et al., 1997).

## **2.2. Comprometimento Organizacional**

### **2.2.1. Contextualização**

Nos dias de hoje, todas as organizações têm acesso a uma alta e semelhante qualidade de tecnologia e outros recursos, pelo que as pessoas se tornaram a “arma” mais preciosa para a vantagem competitiva das organizações (Woodruffe, 2006). Muitos gestores já

compreenderam que, antes de recrutar novos talentos, é necessário implementarem práticas e medidas para que os colaboradores tencionem dar o seu melhor para alcançar os objetivos (Woodruffe, 2006). É primordial que as organizações tenham em conta a relação entre as suas estratégias de Recursos Humanos, o comprometimento dos colaboradores e o desempenho financeiro da organização, uma vez que colaboradores leais tendem a alcançar maiores resultados (Mowday, 1998).

O conceito de Comprometimento Organizacional, também designado por Empenhamento Organizacional por alguns autores como Rego et al. (2004) e Leite (2006), surgiu pela primeira vez no trabalho de Barnard, no ano de 1938 (Benkarim & Imbeau, 2021). No entanto, a sua definição surge posteriormente, na década de 1960, através de estudos de autores como Becker (1960), Grusky (1966) e Kanter (1968) (Benkarim & Imbeau, 2021), e tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Beker (1960) entendia que o Comprometimento Organizacional era uma necessidade de um colaborador permanecer numa organização devido a custos associados à sua saída. Por sua vez, Grusky (1966) definiu o Comprometimento Organizacional como sendo o apego de um indivíduo a uma organização, através da oferta de recompensas. Segundo Kanter (1968), é um estado psicológico associado à disposição e vontade por parte do colaborador de dedicar a sua energia e lealdade a determinada organização. Para Meyer e Allen (1997), é o grau em que o indivíduo se identifica com a organização e participa ativamente nela.

O colaborador comprometido permanece na organização em todos os momentos, frequenta o trabalho regularmente, protege os ativos da organização, dedica os seus dias à organização e está em sintonia com os objetivos e valores da mesma (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento é a condição em que um indivíduo permanece numa organização e se dedica ao trabalho de forma árdua para atingir os objetivos (Saputra & Mahaputra, 2022). De acordo com Mowday et al. (1982), existem três características que podem estar associadas ao comprometimento organizacional. São elas o alinhamento com os objetivos e valores da organização, a vontade de exercer esforços em prol da organização e, por último, a forte vontade de permanecer na organização (Chughtai & Zafar, 2006).

Não será demais salientar que o comprometimento não advém, por si só, do recebimento de salário por ocupar determinada função numa organização, mas sim da oportunidade de o colaborador ocupar um lugar importante e desafiante, desenvolver-se enquanto pessoa e profissional e conviver e interagir com pessoas sábias (Meyer & Allen, 1997).

### 2.2.2. Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

O interesse pelo estudo do Comprometimento Organizacional teve início na América do Norte (Estados Unidos) nas décadas de 1960 e 1970 (Meyer, 2016). Esse interesse perdura até hoje, sendo fundamental compreender a natureza, o desenvolvimento e as consequências do Comprometimento Organizacional, na medida em que a vantagem competitiva das organizações estão a tornar-se cada vez mais dependentes de uma força de trabalho comprometida (Meyer & Parfyonova, 2010).

É essencial que a entidade empregadora adote estratégias de retenção com foco na qualidade de vida no trabalho, uma vez que o comprometimento organizacional tende a resultar do bem-estar dos colaboradores (Meyer & Maltin, 2010). No entanto, a retenção não é considerada suficiente para garantir a eficiência total das organizações (Meyer, 2016). É fundamental que os colaboradores compareçam regularmente na organização, sejam assíduos e pontuais, desempenhem a sua função de forma eficaz, contribuam para a existência de um bom ambiente de trabalho e evitem comportamentos antiéticos (Meyer, 2016).

Existem diversos fatores que podem contribuir para o desenvolvimento do Comprometimento Organizacional (Meyer, 2016). Fatores como a satisfação no trabalho, remuneração adequada, ambiente de trabalho e cultura organizacional tendem a afetar o desempenho, produtividade, absentismo e taxa de retenção dos colaboradores que, por sua vez, podem afetar o comprometimento, sendo, por isso, considerados os antecedentes do Comprometimento Organizacional (Beloor et al., 2017). Na perspectiva de Chughtai e Zafar (2006), acrescentam-se a esses fatores a confiança na Gestão e a justiça no trabalho.

Sob outra perspectiva, por consequência de altos níveis de comprometimento, os resultados organizacionais tendem a aumentar, uma vez que os colaboradores apresentam uma melhoria no seu desempenho (Chughtai & Zafar, 2006). Para além do aumento de desempenho, a motivação e a redução da taxa de *turnover* também podem ser consideradas consequências do Comprometimento Organizacional (Berberoglu, 2018). Para Imamoglu et al. (2019), o Comprometimento Organizacional permite que os colaboradores desempenhem as suas tarefas de forma voluntária, que possam partilhar conhecimentos com os seus colegas e que alcancem os objetivos organizacionais, uma vez que os colaboradores sentir-se-ão úteis para a organização e trabalharão com mais entusiasmo para a mesma.

### 2.2.3. Componentes do Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional pode ser visto de formas distintas pelos colaboradores de uma organização. Por esse motivo, foram desenvolvidas três componentes por Meyer e Allen (1991). Nomeadamente a componente afetiva, normativa e calculativa. O tipo de comprometimento vai depender se os colaboradores permanecem numa organização porque desejam, devem ou necessitam (Iverson & Buttigieg, 1999). Embora tenham uma natureza diferente, todas estas componentes vinculam os colaboradores a uma organização, diminuindo a probabilidade de saída dos mesmos (Meyer et al., 2012).

- **Componente afetiva:** A Componente afetiva corresponde ao desejo de os colaboradores permanecerem numa organização. Os colaboradores identificam-se com a organização e sentem orgulho por fazer parte dela. Este tipo de comprometimento ocorre quando os colaboradores estão envolvidos no seu trabalho, aceitam a mudança e mantêm-se na organização por ter vontade de contribuir para o crescimento da mesma (Meyer & Allen, 1991).
- **Componente Normativa:** Por sua vez, a Componente Normativa diz respeito a um sentimento de obrigação ou dever de permanecer numa organização. Os colaboradores que possuem este tipo de comprometimento acreditam que permanecer na organização é a coisa certa e moral a fazer (Meyer & Allen, 1991).
- **Componente Calculativa:** Por último, a Componente Calculativa, também designada por alguns autores de componente instrumental (Butler & Vodanovich, 1992). Este tipo de comprometimento está associado à necessidade, uma vez que os colaboradores permanecem na organização devido às implicações pessoais associadas à sua saída, bem como à ausência de alternativas (Meyer & Allen, 1991).

Em suma, o Comprometimento Organizacional é composto por três componentes que, embora vinculem os colaboradores a uma organização, ou seja, se relacionem negativamente com o *turnover*, elas possuem diferenças entre si relativamente a comportamentos no trabalho. Segundo Meyer et al. (2002), a componente afetiva é aquela que, tendencialmente, apresenta maior relevância para a organização e para o colaborador, seguida da componente normativa (embora não tão fortemente). Por último, não foram encontradas relações entre a

componente calculativa com a relevância para a organização e o colaborador, isto é, um colaborador que tem como base um comprometimento calculativo não apresenta bons desempenhos dentro e fora da sua função, tornando-se irrelevante para a organização (Meyer et al., 2002). Não será demais salientar que os diferentes tipos de comprometimento necessitam da implementação de práticas e estratégias distintas, de modo que as organizações consigam obter determinados comportamentos por parte dos colaboradores (Mowday, 1998).

#### **2.2.4. Comprometimento afetivo**

De entre as três componentes do Comprometimento Organizacional, a ligação afetiva demonstrou ser aquela que mais beneficia as organizações e os colaboradores (Meyer & Maltin, 2010), pelo que se considera que faça sentido analisá-la de forma isolada das restantes duas componentes (Fernandez-Lores et al., 2016).

O Comprometimento afetivo foi mencionado pela primeira vez por Meyer e Allen, na década de 1984 (Mercurio, 2015), e refere-se ao apego emocional de um indivíduo a uma organização. Este conceito tem vindo a ser considerado um importante determinante de dedicação e lealdade por parte dos colaboradores (Rhoades et al., 2001). De acordo com o estudo de Mercurio (2015), o Comprometimento afetivo pode ser considerado a essência principal do Comprometimento Organizacional. Rhoades et al. (2001) argumentaram que o comprometimento afetivo e o desempenho dos colaboradores correspondem à forma como os colaboradores retribuem as organizações pelo tratamento favorável que recebem. Segundo Iverson e Buttigieg (1999), os colaboradores comprometidos afetivamente são menos propensos a sair da organização, a faltar, e apresentam maior facilidade em aceitar as mudanças na organização.

Meyer e Allen (1991) explicaram que colaboradores com altos níveis de Comprometimento afetivo tendem a refletir um sentimento de pertença, identificação, envolvimento nas atividades da organização e desejo de permanecer nela. Para tal, as organizações devem aplicar certas estratégias para que os colaboradores aumentem esses níveis de Comprometimento afetivo. Serve de exemplo garantir a satisfação no trabalho, atender às expectativas dos colaboradores e proporcionar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional positivo (Mowday, 1998).

## 2.3.Engagement

### 2.3.1. Contextualização

O termo “*Engagement*” foi mencionado pela primeira vez por William Kahn, na década de 1990 (Bridger, 2014), e é um conceito que tem vindo a conquistar alguma importância no mundo empresarial, uma vez que o investimento do “eu pessoal” dos colaboradores através de energias físicas, cognitivas e emocionais pode levar a que existam resultados significativamente diferentes nas organizações (Khan, 1990). Assim, grande parte das organizações pretende colaboradores totalmente comprometidos quer intelectualmente, quer emocionalmente, de modo que exista um “esforço discricionário”. Ou seja, que o colaborador faça o trabalho porque o deseja, e não por obrigação (Woodruffe, 2006).

Na literatura, existem algumas definições para o conceito de *Engagement*. Para Sun e Bunchapattanasakda (2019), o *Engagement* é um construto multifacetado ou único. Multifacetado, pois, é um conceito composto pela cognição, emoções e comportamentos dos colaboradores. Único quando definido por um estado de espírito positivo.

Saks (2006) explicou o *Engagement* como um conjunto de componentes cognitivas, emocionais e comportamentais, relacionadas ao papel do colaborador em determinada organização. Cognitivas quando associada ao comprometimento e satisfação, emocionais quando associada aos relacionamentos interpessoais dentro da organização, tanto com os colegas de trabalho como com a chefia, e comportamentais quando associada a comportamentos que suportam a eficácia organizacional (Burawat, 2015).

Christian e Slaughter (2007) definiram o *Engagement* como um estado de espírito de carácter duradouro que tem nele implícito um elevado investimento de energias por parte dos colaboradores no desempenho das suas funções. Os autores encontraram duas abordagens para o conceito de *Engagement*. Em primeiro lugar, o *Engagement* é uma ligação psicológica dos colaboradores ao desempenho das suas funções na organização. Depois, o conceito de *Engagement* inclui a aplicação de recursos pessoais no local de trabalho.

De acordo com Bailey (2022), o *Engagement* pode ser entendido de duas formas distintas: como uma estratégia, de modo que as organizações possam alcançar altos níveis de comprometimento afetivo, energia, desempenho e bem-estar pessoal. E pode ainda ser

analisado como um comportamento ou atitude, uma vez que se esperam determinados comportamentos e atitudes de colaboradores engajados.

O *Engagement* pode ser benéfico tanto para as organizações, como para os colaboradores (Barik & Kochar, 2017). Vantajoso para as organizações, pois deparam-se com colaboradores mais eficientes, diminuição de *turnover*, maior produtividade e consequente aumento de resultados. Por sua vez, os colaboradores receberão maior atenção por parte da organização e, em particular, da sua chefia, o que poderá refletir-se num ambiente de trabalho mais saudável e em colaboradores mais motivados e satisfeitos relativamente ao seu trabalho (Barik & Kochar, 2017).

### **2.3.2. Antecedentes e Consequentes do Engagement**

Muito para além das recompensas monetárias, os novos talentos têm tendência a procurar organizações onde tenham oportunidade de progressão na carreira e de desenvolver e adquirir novas competências através de programas de desenvolvimento e formação (Woodruffe, 2006). Por esse motivo, e seguindo a perspetiva de Woodruffe (2006), as organizações devem atender à procura dos novos talentos e oferecer motivações ditas “não financeiras”. Tais como o tratamento civilizado, autonomia, ambiente de trabalho saudável, acompanhamento, desafio, sentimento de confiança, reconhecimento e oportunidade de o colaborador dar o seu contributo para o desenvolvimento da equipa (Woodruffe, 2006).

Os fatores que antecedem o *Engagement* podem ser divididos em três categorias distintas (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Nomeadamente fatores organizacionais, que dizem respeito a aspetos como os tipos de liderança adotados ou recompensas/benefícios fornecidos pelas organizações. Fatores de trabalho, que se referem ao ambiente de trabalho e às características das tarefas desempenhadas. E, por último, os fatores individuais, como a autoconsciência ou a energia física dos colaboradores.

O *Engagement* tende a estar fortemente associado aos resultados de satisfação no trabalho e ao comprometimento afetivo. Fatores como a autonomia, cultura de *feedback*, acesso às ferramentas necessárias para executar as suas tarefas e estilos de liderança positiva e autêntica, garantem um conjunto de estados psicológicos positivos associados ao *Engagement* (Bailey et al., 2017). Por sua vez, Barik e Kochar (2017) explicaram que os fatores-chave que mais têm impacto no *Engagement* dos colaboradores são os sistemas de recompensa, autodesenvolvimento dos colaboradores, segurança no trabalho e autonomia

para a tomada de decisões. Schaufeli e Salanova (2007) também argumentaram que o *Engagement* dos colaboradores é fruto da autonomia que é fornecida pela organização, do apoio social, das práticas de *coaching*, da oportunidade para aprender e desenvolver competências, da variedade de tarefas e responsabilidades que são concedidas aos colaboradores.

É considerado essencial para o *Engagement* dos colaboradores que as organizações deixem clara a importância do desempenho de cada membro da equipa, e que apostem numa cultura assente na comunicação transparente entre subordinados e a chefia (Mehta & Mehta, 2013). Para além disso, a implementação de uma cultura organizacional positiva é um aspeto importante a ser tido em conta pelos gestores para reter os seus colaboradores, uma vez que o *Engagement* tende a depender de fatores como a oferta de oportunidades de desenvolvimento, uma boa supervisão e uma comunicação clara e eficaz sobre o papel de cada elemento da equipa (Fernandez, 2007).

Os fatores mencionados anteriormente devem ser considerados prioridade para as organizações uma vez que, por consequência de colaboradores mais engajados, poderá existir uma maior satisfação no trabalho e níveis de comprometimento afetivo e cidadania organizacional mais elevados, contribuindo assim para a redução da taxa de *turnover* nas organizações (Saks, 2019). Além disso, a performance dos colaboradores engajados tende a melhorar, uma vez que se tornam mais proativos, estabelecem metas mais altas, estão motivados, demonstram responsabilidade social e cooperação, processam melhor as informações que lhes são transmitidas e são indivíduos presentes e preocupados com todos os assuntos relacionados com a organização (Schaufeli & Salanova, 2007).

### **2.3.3. Caracterização do Engagement**

Como referido anteriormente, o *Engagement* é um conceito multifacetado que está em estreita ligação com os aspetos emocionais, cognitivos e físicos do trabalho (Mehta & Mehta, 2013). Segundo Schaufeli e Bakker (2004), o *Engagement* dos colaboradores pode ser caracterizado pela dedicação, absorção e vigor.

- **Dedicação**

A dedicação é definida pelo sentimento de orgulho, entusiasmo e pertença face ao desafio proposto pela organização. Os colaboradores que apresentam altos níveis de

dedicação são aqueles que se identificam mais com o seu trabalho e se sentem desafiados quotidianamente (Schaufeli & Bakker, 2004).

- **Absorção**

A absorção é definida pelo apego por parte do colaborador ao trabalho, de tal forma que não se apercebe das horas a passar. Em consequência, os colaboradores revelam grande dificuldade em desprender-se do trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

- **Vigor**

O vigor é definido como altos níveis de energias e resiliência por parte do colaborador, a vontade de se investir e se esforçar, a persistência perante situações menos boas, e a não apresentação de cansaço. Frequentemente, este tipo de colaborador possui elevada energia no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Assim, os colaboradores que apresentam altos níveis de *Engagement* são indivíduos que, no geral, são caracterizados como ativos nas organizações, que acreditam em si e nas suas capacidades para desempenhar as suas tarefas, têm os seus valores pessoais alinhados aos da organização, sentem-se satisfeitos até quando se sentem cansados, e permanecem engajados mesmo quando se encontram fora do seu local de trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007). Além disso, são mais propensos a apresentar comportamentos inovadores, enfrentando com maior eficácia os desafios que surgem (Kwon & Kim, 2020).

## 3. Formulação de Hipóteses

No presente capítulo, procura-se entender a relação entre as variáveis que compõem este estudo, sendo elas o *Employer Branding*, o Comprometimento Afetivo e o *Engagement*. É ainda apresentado o modelo conceptual da investigação, bem como uma tabela onde constam as hipóteses a serem analisadas neste trabalho de investigação.

### 3.1. Relações existentes entre as variáveis do estudo

#### 3.1.1. Relação entre Employer Branding e Comprometimento Afetivo

Neste tópico, pretende-se compreender a relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo. Procura-se ainda analisar qual (ou quais) de entre as cinco dimensões do *Employer Branding* tem um impacto mais significativo no Comprometimento afetivo dos colaboradores que constituem a amostra.

O propósito do *Employer Branding* é atrair, reter e motivar os colaboradores dentro de uma organização, transmitindo a ideia de que é um lugar desejável para trabalhar (Hanin et al., 2013). Sokro (2012) propôs que as organizações implementassem práticas de *Employer Branding* diferenciadas para atrair e reter colaboradores, dado que isso pode ter um impacto significativo no momento da escolha do colaborador, ou seja, se o mesmo quer, ou não, permanecer na organização.

Segundo Botella-Carrubi et al. (2021), é indispensável que as organizações criem e implementem práticas que as posicionem no mercado como sendo a melhor escolha para os atuais e potenciais colaboradores. Os resultados do estudo dos autores demonstraram que práticas de *Employer Branding* como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, têm um impacto significativo no Comprometimento afetivo dos colaboradores.

Um estudo elaborado por Hanin et al. (2013) focou-se na análise da influência das práticas de *Employer Branding* nas atitudes dos funcionários, mais precisamente no Comprometimento afetivo dos mesmos. Os autores concluíram que, para que as organizações tenham colaboradores mais comprometidos afetivamente, é necessário que as suas campanhas de comunicação reflitam a realidade sobre a experiência proporcionada, uma vez que os colaboradores atuais sentir-se-ão mais apoiados pela sua organização. Isto

é, se a organização permanecer verdadeira e leal nas suas campanhas e não violar o contrato psicológico efetuado com os seus colaboradores, estes permanecerão comprometidos afetivamente na organização (Hanin et al., 2013).

Meyer e Allen (1997) explicaram que as condições e experiências de trabalho favoráveis tendem a influenciar de forma significativa e positiva o Comprometimento afetivo dos colaboradores. De acordo com Maurya e Agarwal (2018), os colaboradores tendem a sentir-se mais atraídos por organizações que oferecem cargos onde tenham oportunidade de crescer e desenvolver-se pessoal e profissionalmente. De acordo com os autores, quando estes aspetos estão presentes, em troca, os colaboradores são mais propensos a oferecer o seu comprometimento, de modo que os resultados sejam alcançados.

Arasanmi e Krishna (2019) afirmaram que os colaboradores que possuem um forte apego emocional, um elevado nível de comprometimento afetivo e um sentimento de pertença tendem a permanecer numa organização. Tal pode derivar das práticas de *Employer Branding* adotadas pelas organizações. Tanwar e Prasad (2016) argumentaram que, quando os gestores implementam estratégias de *Employer Branding* favoráveis nas suas organizações, os colaboradores podem vir a apresentar maiores níveis de satisfação no trabalho, produtividade e comprometimento organizacional. Backhaus e Tikoo (2004) afirmaram igualmente que o *Employer Branding* tende a influenciar de forma positiva na cultura e identidade organizacional que, por sua vez, afetam no comprometimento. As dimensões do *Employer Branding* e a cultura organizacional contribuem para que os colaboradores permaneçam ligados às organizações (Gilani & Cunningham 2017).

Assim, surgem as seguintes hipóteses:

***Hipótese 1: O Employer Branding relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo***

***H1.1.: O Valor social relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo***

***H1.2.: O Valor de interesse relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo***

***H1.3.: O Valor económico relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo***

***H1.4.: O Valor de desenvolvimento relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo***

**H1.5.:** *O Valor de aplicação relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo*

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

Neste tópico, procura-se entender a relação entre o *Employer Branding* e o *Engagement* dos colaboradores.

Várias organizações e investigadores estão a concentrar parte dos seus esforços na compreensão da relação entre os colaboradores e as entidades empregadoras (Burawat, 2015). Quando os gestores apresentam conhecimento sobre as expectativas dos colaboradores, torna-se mais fácil aplicar práticas de *Employer Branding*, de modo a aumentar o nível de *Engagement* dos mesmos (Burawat, 2015).

De acordo com Backaus e Tikoo (2004) as organizações que são mais bem percecionadas pelos colaboradores tendem a conseguir uma vantagem competitiva através de maiores lucros e retornos financeiros, na medida em que, tendencialmente, os colaboradores encontrar-se-ão mais envolvidos com as suas tarefas. Isto é, considerando boas práticas de *Employer Branding*, as organizações poderão obter benefícios económicos através do *Engagement* dos colaboradores, na medida em que poderão apresentar melhores desempenhos na execução das suas tarefas (Figurska & Matuska, 2013). Assim, quando um colaborador está perante uma organização com elevados níveis de atratividade, existirá maior probabilidade de estar mais envolvido nas suas funções (Yousf & Khurshid, 2021).

Mandhanya e Shah (2010) afirmaram que a proposta de valor da marca do empregador, que corresponde a aquilo que os colaboradores desejam numa organização e aquilo que se espera deles em troca, reforça a lealdade dos colaboradores face à marca. Isto é, o *Employer Branding*, que cria a proposta de valor, tende a melhorar a atração, *Engagement*, comprometimento e motivação dos seus talentos.

Um estudo realizado por Bhasin et al. (2019) comprovou que existe uma influência positiva do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores. Assim, o *Employer Branding* é considerado uma estratégia que pode ajudar as organizações a manter os seus colaboradores engajados (Yousf & Khurshid, 2021), sendo clara a possível relação entre as duas variáveis.

Deste modo, surge a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** *O Employer Branding relaciona-se positivamente com o Engagement*

### 3.1.3. Relação entre *Engagement* e Comprometimento afetivo

Neste tópico, procura-se entender a relação entre a variável *Engagement* dos colaboradores e Comprometimento afetivo.

Os termos *Engagement* e comprometimento são conceitos que, à primeira vista, podem parecer semelhantes. No entanto, são considerados dois construtos empiricamente distintos, sendo que se referem cada uma deles a um apego diferente ao trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006).

O Comprometimento afetivo pode influenciar, de forma positiva, nos comportamentos de trabalho dos colaboradores (Mercurio, 2015). Este contribui para o bem-estar e *Engagement* dos colaboradores no seu local de trabalho, sendo a componente afetiva aquela que traz maiores benefícios tanto para os colaboradores, como para as entidades empregadoras (Meyer & Maltin, 2010).

Colaboradores engajados no seu trabalho e comprometidos afetivamente com a sua organização, podem levar a altos níveis de produtividade e baixos níveis de *turnover* (Vance, 2006). Vance (2006) defendeu ainda que o *Engagement* dos colaboradores pode ser fruto da satisfação no trabalho, reconhecimento por parte da organização e sentimento de orgulho de pertencer a determinada organização. Consequentemente, os colaboradores encontrar-se-ão mais propensos a estarem comprometidos com a organização de forma afetiva, permanecendo ligados emocionalmente à mesma.

Richman et al. (2008) argumentaram que o *Engagement* pode contribuir positivamente para a vontade de permanência de um colaborador em determinada organização. Na perspectiva de Agu (2015), o *Engagement* dos colaboradores pode ser expresso pelo desempenho na concretização das suas tarefas, no entanto, o tipo de ambiente organizacional no qual se inserem é que vai ditar o tipo de comportamento dos colaboradores que, por sua vez, irá levar ao comprometimento dos mesmos. Isto é, tendo em conta a perspectiva de Agu (2015), quando uma organização implementa práticas favoráveis, como uma boa comunicação por parte da Gestão e uso de incentivos no trabalho, os níveis de *Engagement* tendem a aumentar, uma vez que os colaboradores poderão estar mais envolvidos nas suas tarefas, estabelecer objetivos e metas desafiadoras e estar comprometidos afetivamente com o seu trabalho e organização.

O sentimento positivo do *Engagement* mostra que os colaboradores estarão, em grande parte, totalmente em sintonia com os objetivos e valores da organização, pelo que irão demonstrar uma maior satisfação e produtividade (Rana et al., 2019), por inerência do Comprometimento afetivo. Yalabik et al. (2015) argumentaram que o *Engagement* dos colaboradores é um preditor positivo e significativo do Comprometimento afetivo. Assim, são claros os benefícios que uma força de trabalho engajada e comprometida poderá ter nos resultados organizacionais.

Pode concluir-se que é possível que exista uma relação entre o *Engagement* e o comprometimento afetivo dos colaboradores. Assim, surge a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** *O Comprometimento afetivo relaciona-se positivamente com o Engagement*

#### **3.1.4. Mediação do Engagement na relação entre Employer Branding e Comprometimento afetivo**

Neste tópico, procura-se compreender o efeito mediador da variável *Engagement* na relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo.

Como referido anteriormente, a implementação de estratégias de *Employer Branding* é fundamental para atrair e reter os colaboradores mais valiosos. De acordo com Botella-Carrubi et al. (2021), estratégias como constante desenvolvimento profissional dos colaboradores e oferta de benefícios associados ao trabalho, são exemplos de preditores do Comprometimento Organizacional.

O *Employer Branding* tende a ser benéfico para as organizações, uma vez que pode contribuir para o aumento do Comprometimento afetivo dos colaboradores e, consequentemente, para o nível de *Engagement* dos mesmos através da adoção de comportamentos discricionários (Anchu & Thampi, 2020). Segundo os autores, quando tal acontece, existem mais hipóteses de os clientes externos permanecerem fidelizados com a marca, pois sentir-se-ão mais satisfeitos com o serviço proporcionado pelos colaboradores.

Segundo o estudo recente de Yousf e Khurshid (2021), o *Employer Branding* aumenta o *Engagement* dos colaboradores que, por sua vez, tem uma associação positiva com o comprometimento afetivo dos mesmos. Samo et al. (2020), argumentaram que o *Engagement* dos colaboradores medeia a relação entre o *Employer Branding* e a intenção de um colaborador permanecer numa organização. Ou seja, o *Employer Branding* tende a ajudar

a aumentar o desempenho e performance das organizações através do *Engagement* dos colaboradores. Por sua vez, Sokro (2012) defendeu que altos níveis de *Engagement* podem levar à melhoria do Comprometimento afetivo e desempenho dos colaboradores.

Quando a variável *Engagement* se encontra presente na relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo, a magnitude dessa relação tende a diminuir. Desta forma, surge a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** *O Engagement medeia positivamente a relação entre o Employer Branding e o Comprometimento afetivo*

### **3.2. Modelo Conceptual de Investigação**

De acordo com a análise feita no capítulo da Revisão de Literatura e Formulação de Hipóteses, foi elaborado um esquema com as hipóteses de investigação que compõem o presente estudo. Na figura 2, estão ilustradas as relações entre as variáveis, das quais se procura entender a relação entre o *Employer Branding*, bem como as suas dimensões, e o Comprometimento afetivo, o *Employer Branding* e o *Engagement* e, por fim, o *Engagement* e o Comprometimento afetivo. Procura-se ainda explicar o efeito do *Engagement* enquanto variável mediadora na relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo. Neste tópico, é ainda apresentada uma tabela (tabela 1) onde se encontram listadas todas as hipóteses de investigação a serem testadas no presente estudo.

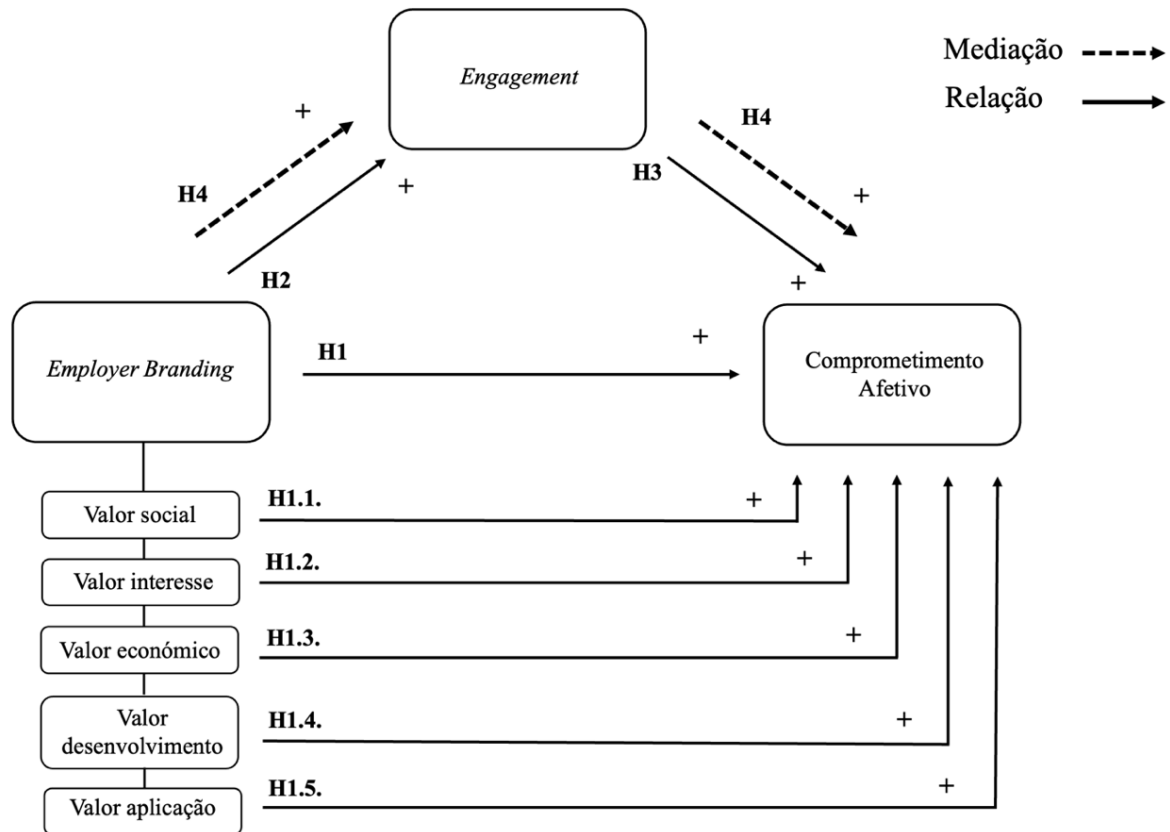


Figura 2 - Modelo Conceptual de Investigação (Fonte própria)

Tabela 1 - Hipóteses de Investigação (Fonte própria)

<b>Hipótese 1.</b>	<b>O <i>Employer Branding</i> relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo</b>
<b>Hipótese 1.1.</b>	A dimensão Valor social relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo
<b>Hipótese 1.2.</b>	A dimensão Valor interesse relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo
<b>Hipótese 1.3.</b>	A dimensão Valor económico relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo
<b>Hipótese 1.4.</b>	A dimensão Valor desenvolvimento relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo
<b>Hipótese 1.5.</b>	A dimensão Valor aplicação relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo
<b>Hipótese 2.</b>	<b>O <i>Employer Branding</i> relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i></b>
<b>Hipótese 3.</b>	<b>O <i>Engagement</i> relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo</b>
<b>Hipótese 4.</b>	<b>O <i>Engagement</i> medeia positivamente a relação entre o <i>Employer Branding</i> e o Comprometimento afetivo</b>

## 4. Metodologia

O Capítulo da metodologia tem como objetivo dar a conhecer como foi efetuado o procedimento da recolha de dados, a caracterização da amostra, a estrutura do questionário, bem como o modo de operacionalização das variáveis. Por último, foi feita uma análise da consistência interna das escalas utilizadas para cada variável, de modo que seja possível dar resposta ao modelo de investigação definido anteriormente.

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

A presente Dissertação diz respeito a um estudo empírico quantitativo elaborado através do método de inquérito por questionário. Trata-se de um estudo de *cross-section*, dado que o objetivo é investigar a relação entre as variáveis *Employer Branding*, Comprometimento afetivo e *Engagement* num espaço de tempo particular. Optou-se por aplicar o método de questionário *online*, pois proporciona uma sensação de anonimato por parte dos respondentes, principalmente por se tratar de um questionário que conta com a opinião e experiência pessoal dos mesmos. Além disso, abrange uma maior cobertura geográfica, garantindo assim um maior número de respostas sem incorrer em custos de viagens (Phellas et al., 2011).

A recolha de dados primários foi feita exclusivamente para este estudo e de forma *online*, através da divulgação do *link* de um questionário via *internet* que foi inserido na plataforma *online Google Forms*, de modo a facilitar a distribuição do mesmo pelos respondentes. O questionário foi divulgado diversas vezes através de *e-mail*, contactos pessoais e redes sociais como o *Facebook*, *LinkedIn* e *WhatsApp*. De modo a garantir uma maior qualidade no questionário, foi identificada uma escala previamente elaborada e validada por autores para cada variável.

Relativamente à recolha da amostra, esta apresentou duas fases. A primeira fase consistiu numa estratégia com foco em organizações inseridas no setor *Fast Moving Consumer Goods*, que representa as organizações que vendem produtos de forma relativamente rápida e a baixos custos, tais como bebidas, alimentos embalados, produtos de higiene pessoal, produtos de limpeza, cosméticos, entre outros. No entanto, após um mês e meio de divulgação do questionário, não se verificou a aderência pretendida por parte das

organizações, pelo que, no dia 03 de Novembro, optou-se por seguir uma nova estratégia. Assim, a segunda fase da recolha da amostra consistiu na adoção da técnica “*snowball*”, sendo que qualquer colaborador com antiguidade organizacional igual ou superior a um ano estaria apto a responder ao questionário, independentemente da sua área ou setor. De modo a não perder as respostas já coletadas anteriormente, foi utilizado o mesmo questionário, tendo a recolha de dados sido realizada entre dia 27 de Setembro e 12 de Janeiro.

O estudo contou com um total de 204 respostas. No entanto, 13 indivíduos responderam que apresentam antiguidade organizacional inferior a um ano (13 *missing values*), contando assim com uma amostra válida de 191 respostas.

Por forma a efetuar o tratamento de dados, recorreu-se ao *software* de análise estatística IBM SPSS *Statistic*, versão 28, onde foram, numa primeira fase, codificadas as variáveis e, posteriormente, feitas as análises descritivas e correlações, e aplicados os modelos de regressão hierárquica linear.

## **4.2. Estrutura do Questionário**

Para proceder à recolha da amostra, foi elaborado um questionário estruturado por seis secções, através da ferramenta *online Google Docs – Google Forms*, cujo se encontra disponível em anexo (Anexo A).

O questionário inicia com uma breve apresentação sobre o âmbito da Dissertação. Foram descritos os requisitos para o preenchimento do questionário pois, neste estudo, apenas seriam aceites respostas de indivíduos trabalhadores com um histórico organizacional igual ou superior a um ano. Por último, foi referido que as respostas seriam anónimas e estritamente confidenciais, pelo que seria importante contar com a honestidade dos participantes.

A secção seguinte serviu para seleccionar os respondentes que estariam aptos a preencher o restante questionário, através da colocação de uma questão sobre a antiguidade organizacional. Considerou-se essencial que apenas pessoas que laborassem nas suas organizações por um período igual ou superior a um ano pudessem responder ao questionário, uma vez que tendem a ter uma perceção mais realista sobre a organização. Caso os respondentes tivessem um histórico organizacional inferior a um ano, seriam

encaminhados diretamente para a parte final do questionário, a sexta e última secção. Caso contrário, prosseguiam para a secção seguinte (secção dois).

Na segunda secção foram colocadas questões relativamente aos dados sociodemográficos dos indivíduos. Nomeadamente as idades, de modo a perceber em qual grupo de geração se integravam os respondentes, e a antiguidade na organização. Apesar de não existir um consenso relativamente à caracterização das gerações, para este estudo foi escolhida a perspetiva de Beekman (2011). O autor classifica a geração *Baby Boomers* como indivíduos nascidos entre 1946 e 1964 (superior a 58 anos), a geração X representa os nascidos entre 1965 e 1980 (42 a 57 anos), a geração Y compreende os indivíduos nascidos entre 1981 e 2000 (22 a 41 anos) e, por último, a geração Z representa os indivíduos com idade inferior a 21 anos.

Em seguida, surgem as secções três, quatro e cinco, onde foram aplicados os instrumentos de medida correspondentes à medição das três variáveis deste estudo, começando pelo *Engagement*, depois Comprometimento Organizacional e, por último, *Employer Branding*. Na secção do *Engagement* são colocadas 9 perguntas com o objetivo de compreender o nível de *Engagement* dos colaboradores face à organização onde se encontra atualmente. Por sua vez, os 19 *itens* sobre o Comprometimento Organizacional procuram perceber o nível de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) que os colaboradores apresentam face às suas organizações. Por último, a secção do *Employer Branding* é constituída por 25 *itens* que têm como objetivo entender o que é que os colaboradores valorizam mais aquando da escolha de um empregador.

Por último, foi criada uma sexta secção onde são apresentados os agradecimentos, e é ainda salientado que os respondentes devem carregar no “*Enviar*” para submeter a sua resposta.

É importante realçar que, antes da partilha do questionário, foi feito um pré-teste constituído por dez indivíduos que se encontravam ativos no mundo do trabalho, cujo objetivo foi avaliar e assegurar que os respondentes compreendiam bem as questões. Depois de receber o *feedback* dos respondentes, não foram necessárias alterações ao questionário, procedendo-se ao envio do mesmo para as organizações do respetivo setor inicialmente selecionado para o estudo e, posteriormente, aos restantes indivíduos que complementaram a amostra.

### 4.3. Caracterização da amostra

Os dados que constituem a amostra deste estudo provêm de um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência, uma vez que os dados foram recolhidos num determinado espaço de tempo e unicamente destinados ao presente estudo. A amostra conta com um total de 204 colaboradores de empresas portuguesas (independentemente da área), que se disponibilizaram de forma voluntária a preencher o questionário divulgado entre setembro de 2022 e janeiro de 2023.

Relativamente à amostra total do estudo, pode concluir-se que 191 pessoas (93,6%) têm uma antiguidade organizacional superior a um ano e os restantes 13 (6,4%), que correspondem aos casos omissos, apresentam uma antiguidade organizacional inferior a um ano, sendo excluídos da base dados.

No que diz respeito à idade dos colaboradores, que foi agrupada em quatro categorias correspondentes às gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z (Beekman, 2011), pode verificar-se, através da tabela 2, que existe um predomínio da geração Y, onde 146 respondentes possuem idades compreendidas entre 22 e 41 anos (76,4%), seguido da geração X, com um total de 41 indivíduos com idades compreendidas entre 42 e 57 anos (21,5%). Por último, pode ainda concluir-se que apenas 4 respondentes pertencem à Geração *Baby Boomers*, ou seja, os indivíduos com uma idade superior a 58 anos correspondem à minoria da amostra (2,1%). Importa ainda salientar que não se observam indivíduos da Geração Z na amostra do presente estudo.

*Tabela 2 - Idade dos participantes (Fonte própria)*

<b>Idade dos participantes</b>		
<b>Intervalos</b>	<b>Frequência (nº de participantes)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Até 21 anos	-	-
22 a 41 anos	146	76,4%
42 a 57 anos	41	21,5%
Mais de 58 anos	4	2,1%

No que respeita a antiguidade organizacional dos colaboradores, que foi agrupada em quatro intervalos, a tabela 3 revela que 45 respondentes permanecem nas suas organizações entre 1

e 2 anos (23,6%), 44 laboram entre 2 e 3 anos (23%), 24 laboram entre 3 e 4 anos (12,6%) e, por fim, 78 respondentes permanecem nas suas organizações por um período igual ou superior a 4 anos (40,8%).

*Tabela 3 - Antiguidade Organizacional dos participantes (Fonte própria)*

<b>Antiguidade Organizacional dos participantes</b>		
<b>Intervalos</b>	<b>Frequência (nº de participantes)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
1 até 2 anos (1 a < 2)	45	23,6%
2 até 3 anos (= 2 a < 3)	44	23%
3 até 4 anos (= 3 a < 4)	24	12,6%
Mais de 4 anos	78	40,8%

Tendo em conta os resultados anteriores, é possível concluir que a amostra é caracterizada, de um modo geral, por colaboradores com idades compreendidas entre 22 e 41 anos, pertencentes à Geração Y, que possuem uma antiguidade organizacional igual ou superior a 4 anos.

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

Este tópico tem como objetivo descrever os instrumentos de medida para mensurar as três variáveis que compõem o presente estudo, sendo elas o Comprometimento afetivo, o *Employer Branding* e o *Engagement*. Os instrumentos de medida foram previamente testados e validados por autores.

Relativamente à codificação das variáveis e análise estatística dos dados, utilizou-se o *software* estatístico IBM SPSS *Statistic*, versão 28, para obter a respostas à questão de investigação do presente estudo, dado que se trata de uma ferramenta amplamente utilizada por investigadores.

##### **4.4.1. Comprometimento Afetivo**

O Comprometimento afetivo é a variável dependente do estudo. Para medir o Comprometimento Organizacional, foi aplicada a escala desenvolvida e validada por Meyer e Allen (1997) *Three component commitment construct* de 19 *Itens* (tabela 4), na versão

portuguesa de Nascimento et al. (2008). Embora o objetivo seja apenas medir o Comprometimento afetivo dos colaboradores, este instrumento de medida é composto por três subescalas, destinadas a medir a componente afetiva, a componente normativa e a componente calculativa (Meyer & Allen, 1997). Os *itens* da tabela abaixo que apresentam a letra “(R)”, são aqueles cujas escalas tiveram de ser revertidas antes de efetuar a análise estatística do estudo, uma vez que quanto maior fosse o resultado médio da escala, melhor o nível de comprometimento dos colaboradores. O instrumento de medida é constituído por uma escala de *Likert* de concordância de 1 a 7 pontos, em que 1 = “Discordo Totalmente”, 2 = “Discordo moderadamente”, 3 = “Discordo ligeiramente”, 4 = “Não concordo nem discordo”, 5 = “Concordo ligeiramente”, 6 = “Concordo moderadamente” e 7 = “Concordo Totalmente”.

*Tabela 4 - Escala Meyer e Allen (1991) - Three Component Commitment Construct (Fonte própria)*

---

<b>Comprometimento Organizacional</b>
<b>Componente afetiva</b>
2- Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta empresa (R).
6- Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
7- Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa (R).
9- Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
11- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
15- Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R).
<b>Componente Normativa</b>
4- Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
5- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R).
8- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a empresa no presente momento
10- Esta empresa merece a minha lealdade.
12- Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa agora.
18- Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.
<b>Componente Calculativa</b>
1-Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.

---

3- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

13- Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

14- Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

16- Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

17- Muito da minha vida seria afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

19- Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

---

#### 4.4.2. Employer Branding

O *Employer Branding* é a variável independente do estudo. Esta variável foi medida através de uma escala denominada de *Employer Attractiveness Scale (EmpAt)* desenvolvida e validada por Berthon et al. (2005). Optou-se por utilizar esta escala pois, no âmbito dos estudos sobre o *Employer Branding*, é uma escala que tem vindo a ser bastante utilizada e tem vindo a demonstrar uma boa consistência para avaliar os fatores da atratividade organizacional (Reis & Braga, 2016). Para o presente estudo, foi utilizada a versão traduzida de Andrade (2018). Este instrumento de medida é constituído por 25 *Itens* (tabela 5) que representam as cinco dimensões que pretendem perceber se as organizações oferecem os seguintes valores: Valor social, Valor interesse, Valor económico, Valor desenvolvimento e Valor aplicação. O instrumento é distribuído por uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 = “Nada importante” e 7 = “Muito importante”.

*Tabela 5 - Escala Berthon et al. (2005) -Employer Attractiveness Scale (Fonte própria)*

---

#### ***Employer Branding***

---

#### **Valor social**

---

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.

---

#### **Valor interesse**

---

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.

---

#### **Valor económico**

---

15- Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades 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 me permite ter experiências em diferentes departamentos.

24- Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.

25- Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.

---

#### **Valor desenvolvimento**

---

1- O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia

3- A possibilidade de o emprego atual alavancar para futuras oportunidades.

4- Sentir-me bem consigo mesmo(a) por trabalhar numa determinada organização.

5- Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar em determinada organização.

6- Adquirir experiência que que acrescenta valor ao meu percurso profissional.

---

#### **Valor aplicação**

---

16- Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.

17- Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.

18- Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.

19- Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.

20- Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.

---

#### 4.4.3. Engagement

O *Engagement* é a variável mediadora deste estudo. Aquilo que se pretende descobrir é se o *Engagement* medeia a relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo. A variável *Engagement* foi medida através do instrumento de medida denominado de *UWES - Utrecht Work Engagement Scale*, desenvolvido e validado por Schaufeli et al. (2006). O presente estudo considerou a versão portuguesa de Marques-Pinto e Picado (2011) (Sinval et al., 2018). A escala é constituída por 9 *Itens* (tabela 6), e inclui os três aspetos constituintes do *Engagement* no trabalho que pretendem avaliar o vigor, dedicação e absorção dos colaboradores. É distribuída por uma escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 = “Nunca”, 2 = “Quase Nunca”, 3 = “Às Vezes”, 4 = “Regularmente”, 5 = “Frequentemente”, 6 = “Quase Sempre” e 7 = “Sempre”.

*Tabela 6 - Escala Schaufeli et al. (2006) - Utrecht Work Engagement Scale (Fonte própria)*

<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.

#### 4.5. Consistência interna das escalas

Depois de recolher a amostra, a base de dados foi exportada para o *software* estatístico. Neste estudo, optou-se por analisar as escalas relativamente à sua confiabilidade através de testes de consistência interna, aplicando o cálculo do *Alpha de Cronbach*. O *Alpha de Cronbach* foi desenvolvido por Lee Cronbach no ano de 1951, com o principal objetivo de fornecer

uma medida sobre a consistência interna de um teste ou de uma escala, cuja é apresentada como um número que pode variar entre 0 e 1 (Tavakol & Dennick, 2011). Para que exista uma boa consistência interna, o valor de *Alpha de Cronbach* deve ser igual ou superior a 0,70, contudo, um valor de *Alpha* superior a 0,60 pode ainda ser considerado aceitável (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

No que respeita a variável *Employer Branding*, a escala original obteve um nível de confiabilidade de 0,96. No estudo de Andrade (2018), foi obtido um valor de *Alpha* para o *Employer Branding* total de 0,90. Quanto às dimensões, o Valor social apresentou um valor de 0,77, o Valor económico 0,63, o Valor de desenvolvimento 0,69, o Valor de interesse 0,90, e o Valor de aplicação 0,77. Neste estudo, obteve-se um valor de *Alpha* para a escala total de 0,89. Para as dimensões, obteve-se um valor de 0,68 para o Valor social, 0,69 para o Valor económico, 0,66 para o Valor desenvolvimento, 0,80 para o Valor interesse e, por último, 0,77 para o Valor aplicação.

Relativamente ao Comprometimento Organizacional, o estudo de Meyer e Allen (1997) apresentou valores de *Alpha* de 0,85 para a escala afetiva, 0,73 para a escala normativa e 0,79 para a escala calculativa. Por sua vez, a versão portuguesa de Nascimento et al. (2008) obteve coeficientes de *Alpha* mais elevados, apresentando valores de 0,91 para o comprometimento afetivo, 0,84 para o comprometimento normativo e 0,79 para o comprometimento calculativo. Neste estudo, o comprometimento afetivo apresentou um valor de 0,78, o comprometimento normativo de 0,87 e, para o comprometimento calculativo, obteve-se um valor de *Alpha* de 0,76.

Quanto à variável *Engagement*, no estudo de Sinval et al. (2018), obteve-se um valor de *Alpha* igual a 0,95 para a escala unidimensional. Para o presente estudo, a variável apresenta um valor de *Alpha* igual a 0,95, o que demonstra que a escala tem uma consistência interna muito boa.

Tendo em conta a tabela 7, verifica-se que os valores de *Alpha* das escalas e subescalas se situam entre 0,66 e 0,95, e que correspondem ao valor mínimo recomendado por Marôco e Garcia-Marques (2006). Pode concluir-se que todas as escalas apresentam uma consistência interna adequada, tornando-se desnecessário ser removida qualquer dimensão do estudo. Os instrumentos de medida encontram-se validados, sendo possível prosseguir o estudo.

*Tabela 7- Alpha de Cronbach das variáveis (Fonte própria)*

<i>Variável</i>	<i>Número de itens</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b><i>Employer Branding</i></b>	<b>25</b>	<b>0,89</b>
Valor social	5	0,68
Valor económico	5	0,69
Valor desenvolvimento	5	0,66
Valor interesse	5	0,80
Valor aplicação	5	0,77
<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>19</b>	<b>0,90</b>
Comprometimento afetivo	6	0,78
Comprometimento normativo	6	0,87
Comprometimento calculativo	7	0,76
<b><i>Engagement</i></b>	<b>9</b>	<b>0,95</b>

## 5. Análise e Discussão de Resultados

Ao longo do presente capítulo, será efetuada a análise descritiva das variáveis relativamente aos mínimos, máximos, médias, medianas e desvios padrões. Pretende-se ainda analisar as correlações existentes entre as variáveis. Irá ser aplicado o modelo de coeficientes de *Spearman* e regressão hierárquica linear, de modo a entender de que forma o *Employer Branding* pode impactar o Comprometimento afetivo e o *Engagement* e, por sua vez, de que forma o *Engagement* pode impactar o Comprometimento afetivo. Pretende-se ainda compreender se existe um efeito mediador do *Engagement* na relação entre o *Employer Branding* e Comprometimento afetivo.

### 5.1. Análise Descritiva e Correlações

A tabela 8 expõe os mínimos e máximos, médias (M), desvios padrões (DP) e medianas (Me) das variáveis em estudo. Os mínimos e os máximos expõem os menores e máximos valores observados, a média é uma medida de tendência central que indica o valor em torno do qual se situam as observações, a mediana é também uma medida de tendência central que separa a metade maior da metade menor de um conjunto de dados, e, por sua vez, o desvio padrão é uma medida de dispersão que expressa o grau de dispersão das observações.

Relativamente às médias das variáveis em estudo, e conforme tabela 8, a média de idades dos inquiridos situa-se entre os 22 e 41 anos ( $M = 2,26$ ;  $DP = 0,48$ ). Quanto à antiguidade organizacional, em média os inquiridos responderam que laboram entre 3 e 4 anos nas suas organizações ( $M = 2,71$ ;  $DP = 1,226$ ). Tendo em conta que a escala utilizada foi uma escala de *Likert* de 7 pontos, pode afirmar-se que a variável *Employer Branding* apresenta uma média elevada de respostas ( $M = 6,19$ ;  $DP = 0,54$ ). Quanto às suas dimensões, o Valor social apresenta a média de respostas mais elevada ( $M = 6,48$ ;  $DP = 0,46$ ), seguido do Valor económico ( $M = 6,48$ ;  $DP = 0,50$ ), Valor de desenvolvimento ( $M = 6,14$ ;  $DP = 0,74$ ), Valor de aplicação ( $M = 6,02$ ;  $DP = 0,80$ ) e Valor de interesse ( $M = 6,01$ ;  $DP = 0,84$ ). Tais valores podem levar a concluir que a amostra deste estudo atribui maior importância a organizações que oferecem um ambiente de trabalho divertido, feliz e positivo, e menor importância a organizações que implementam práticas de trabalho inovadoras. Os resultados demonstram que os indivíduos tendem a apresentar um elevado nível de Comprometimento afetivo ( $M = 4,79$ ;  $DP = 1,26$ ). Constata-se ainda que os indivíduos da amostra expõem um nível de

*Engagement* relativamente elevado (M = 4,69; DP = 1,30), tendo em conta a amplitude de escala utilizada.

No que respeita as medianas, o *Employer Branding* é a variável que apresenta a mediana mais elevada (Me = 6,24). Quanto às dimensões do *Employer Branding*, o Valor social e o Valor económico destacam-se com um valor de mediana igual a 6,60, seguidos do Valor de desenvolvimento (Me = 6,40), Valor interesse (Me = 6,20) e Valor aplicação (Me = 6). Por último, o Comprometimento afetivo apresenta uma mediana com um valor de 5 e o *Engagement* um valor de 4,67.

Quanto aos desvios padrões das variáveis do estudo, estes apresentam valores que se situam entre 0,46 e 1,30. Se por um lado a variável que apresenta menor dispersão de respostas é a dimensão do *Employer Branding* “Valor social”, por outro lado, o *Engagement* é a variável que apresenta maior desvio padrão, pelo que se conclui que a amostra do estudo tanto apresenta níveis de *Engagement* muito altos, como muito baixos.

*Tabela 8 - Análise descritiva das variáveis (Fonte própria)*

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão
<b>Idade (a)</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2,26</b>	<b>2</b>	<b>,48</b>
<b>Antiguidade Organizacional (b)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2,71</b>	<b>3</b>	<b>1,226</b>
<b><i>Employer Branding</i> (c)</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6,19</b>	<b>6,24</b>	<b>,54</b>
Valor social	5	7	6,48	6,60	,46
Valor económico	5	7	6,48	6,60	,50
Valor desenvolvimento	4	7	6,14	6,40	,73
Valor interesse	3	7	6,01	6,20	,84
Valor aplicação	4	7	6,02	6	,80
<b>Comprometimento afetivo (d)</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4,79</b>	<b>5</b>	<b>1,26</b>
<b><i>Engagement</i> (e)</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4,69</b>	<b>4,67</b>	<b>1,30</b>

(a) 1- até 21 anos; 2- entre 22 e 41 anos; 3- entre 42 e 57 anos; 4 – mais de 58 anos;

(b) 1- 1 até 2 anos; 2- 2 até 3 anos; 3- 3 até 4 anos; 4- superior a 4 anos;

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

(d) 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo moderadamente; 3- Discordo ligeiramente; 4- Não concordo nem discordo; 5- Concordo ligeiramente; 6- Concordo moderadamente; 7- Concordo Totalmente;

(e) 1- Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Às Vezes; 4- Regularmente; 5- Frequentemente; 6- Quase Sempre; 7- Sempre;

Foi elaborada uma tabela (Tabela 9) onde são apresentados os coeficientes de correlação de *Spearman*, que podem variar de 1 a -1. O modelo de *Spearman* foi desenvolvido por Charles *Spearman*, e é um modelo não paramétrico que não requer a existência de uma relação linear entre as variáveis em estudo (Hauke & Kossowski, 2011). Segundo os autores, pode ser aplicado para variáveis medidas a nível ordinal. Se por um lado o modelo de correlação de *Spearman* pressupõe que quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente, maior será a relação linear entre as variáveis. Por outro lado, quando o valor de coeficiente se aproxima de -1, existirá uma relação linear inversa. Com isto depreende-se que, quando o valor se aproxima de 1, se uma variável aumentar, a outra também tenderá a aumentar. Quando o valor se aproxima de -1, significa que quando uma variável aumentar, a outra tenderá a diminuir.

Tendo em conta os resultados da tabela 9, é possível verificar que o Comprometimento afetivo possui uma correlação positiva e significativa com a dimensão do *Employer Branding* “Valor aplicação” (,262\*\*), o que mostra que os colaboradores que valorizam organizações que promovem a partilha de conhecimento, um ambiente humano e orientado para o cliente aquando da escolha de um empregador, tendem a estar mais comprometidos afetivamente. Verifica-se ainda que existe uma correlação positiva e significativa entre o *Engagement* e o Comprometimento afetivo (,782\*\*), o que indica que colaboradores engajados potenciam o Comprometimento afetivo.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, observa-se que a idade dos participantes está correlacionada negativamente e significativamente com as dimensões “Valor social”, “Valor interesse”, “Valor desenvolvimento” e “Valor aplicação” (-,239\*\*; -,196\*\*; -,338\*\*; -,165\*) e positivamente e significativamente relacionada com o *Engagement* (,236\*\*) e o Comprometimento afetivo (,259\*\*), o que sugere que os participantes com mais idade tendem a atribuir menor importância às estratégias diferenciadoras de *Employer Branding*, e tendem a apresentar maiores níveis de Comprometimento afetivo e *Engagement* nas suas organizações. Quanto à antiguidade organizacional, esta encontra-se negativamente e significativamente correlacionada com o “Valor social”, “Valor interesse”, “Valor desenvolvimento” e “Valor aplicação” (-,185\*; -,146\*; -,248\*\*; -,177\*), o que leva a concluir que os colaboradores com uma antiguidade organizacional mais longa tendem a atribuir menos valor a organizações que aplicam estratégias diferenciadoras de *Employer Branding*.

Tabela 9 - Coeficientes de Spearman (Fonte própria)

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Idade (a)	1									
2-Antiguidade (b)	,339**	1								
3- <i>Employer Branding</i> (c)	-,234**	-,208**	1							
4-Valor social	-,239**	-,185*	,735**	1						
5-Valor interesse	-,196**	-,146*	,868**	,577**	1					
6-Valor económico	,003	-,075	,631**	,456**	,465**	1				
7-Valor desenvolvimento	-,338**	-,248**	,746**	,471**	,560**	,391**	1			
8-Valor aplicação	-,165*	-,177*	,846**	,579**	,711**	,484**	,438**	1		
9-Comprometimento afetivo (d)	,259**	-,025	,127	,072	,063	,029	,031	,262**	1	
10- <i>Engagement</i> (e)	,236**	-,064	,055	-,034	-,009	,045	,020	,170*	,782**	1

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

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

(a) 1- até 21 anos; 2- entre 22 e 41 anos; 3- entre 42 e 57 anos; 4 – mais de 58 anos;

(b) 1- 1 até 2 anos; 2- 2 até 3 anos; 3- 3 até 4 anos; 4- superior a 4 anos;

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

(d) 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo moderadamente; 3- Discordo ligeiramente; 4- Não concordo nem discordo; 5- Concordo ligeiramente; 6- Concordo moderadamente; 7- Concordo Totalmente;

(e) 1- Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Às Vezes; 4- Regularmente; 5- Frequentemente; 6- Quase Sempre; 7- Sempre;

## 5.2. Análise do Modelo de Investigação

Para a análise do modelo (relação entre as variáveis *Employer Branding*, *Engagement* e Comprometimento afetivo) foi aplicado o modelo de regressão hierárquica linear, uma vez que existe uma fundamentação teórica para acreditar que existe uma influência da variável independente na dependente (Casson & Farmer, 2014). É importante salientar que ambas as variáveis de controlo (idade e antiguidade organizacional) foram acrescentadas ao modelo, por se ter verificado uma correlação significativa com as restantes variáveis do estudo.

Antes de proceder à análise do modelo, é importante referir que existem alguns pressupostos que devem ser tidos em atenção aquando da aplicação de um modelo de regressão linear (Casson & Farmer, 2014). Nomeadamente o diagnóstico de normalidade, diagnóstico de homoscedasticidade e o diagnóstico de autocorrelação entre resíduos.

O diagnóstico de normalidade pode ser efetuado através de gráficos ou testes, tais como o gráfico de *P-P Plot* dos resíduos, histograma de resíduos, teste de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Shapiro-Wilk* (Rodrigues, 2012). Neste estudo, optou-se por recorrer ao histograma de resíduos, que se encontram em anexo (Anexo B). Através de uma análise geral aos

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

Quanto ao diagnóstico de homoscedasticidade, pode ser verificado através do gráfico de resíduos versus valores estimados. No caso de os pontos estarem distribuídos aleatoriamente, então existem indícios de que a variância dos resíduos é constante (Rodrigues, 2012). Caso contrário, poderá existir a presença de heteroscedasticidade. Para este estudo, e numa análise geral, não parece existir qualquer padrão aparente em relação ao eixo horizontal (Anexo C).

Relativamente ao diagnóstico de independência dos resíduos, ou presença de autocorrelação entre os resíduos, este é medido através do teste de *Durbin-Waston*. Tendo em conta que os dados do presente estudo são de natureza transversal, este teste será ineficaz na medida em que, o teste de *Durbin-Waston* necessita de dados sequenciais (Chen, 2016).

Assim, conclui-se que é viável avançar para a aplicação do modelo de regressão hierárquica linear por forma a interpretar os resultados da qualidade de ajustamento do modelo quando é adicionada uma nova variável explicativa ( $R^2_a$ ), do teste F, que expressa se as variáveis independentes podem, ou não, influenciar a variável dependente, e do valor dos coeficientes de Beta ( $\beta$ ), que permitem avaliar a importância das variáveis independentes no modelo, através do valor do *p-value*.

### **5.2.1. Relação entre *Employer Branding* e Comprometimento afetivo**

A primeira hipótese pressupõe que o *Employer Branding*, bem como as suas dimensões (Valor social, Valor interesse, Valor económico, Valor desenvolvimento e Valor aplicação) tinham um efeito positivo no Comprometimento afetivo. Para o modelo, foram inicialmente inseridas as variáveis sociodemográficas “idade” e “antiguidade organizacional”. De seguida, foram acrescentadas, de cada vez, as variáveis “*Employer Branding*”, “Valor social”, “Valor interesse”, “Valor económico”, “Valor desenvolvimento” e “Valor aplicação”, para se conseguir avaliar a contribuição das mesmas no modelo através do cálculo do  $R^2$  ajustado adicional.

Quanto às variáveis de controlo, a idade relaciona-se de forma positiva e significativa com o Comprometimento afetivo, o que revela que os indivíduos que possuem mais idade denotam maiores níveis de Comprometimento afetivo.

No que respeita o modelo em análise, e conforme tabela 10, pode observar-se um valor de F igual a 5,112 com um nível de significância de 0,004, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que 1,4% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo *Employer Branding*. Observa-se ainda uma relação positiva entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,139. A hipótese 1 confirma-se pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,05, cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

*Tabela 10 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Employer Branding)  
(Fonte própria)*

		<i>Comprometimento afetivo</i>
<i>Etapa 1</i>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
<i>Etapa 2</i>	Idade	,271***
	Antiguidade	-,086
	<i>Employer Branding</i>	,139*
	Teste F	5,112**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,061
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	,014

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

De acordo com a tabela 11, pode verificar-se um valor de F igual a 4,603 com um nível de significância de 0,004, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que apenas 0,7% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo Valor social. Observa-se ainda uma relação positiva entre o Valor social e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,110. A hipótese 1.1 é rejeitada pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,133, não cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa no nível 0,05.

*Tabela 11 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor social) (Fonte própria)*

		<i>Comprometimento afetivo</i>
<i>Etapa 1</i>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
	Idade	,268***
<i>Etapa 2</i>	Antiguidade	-,089
	<i>Valor social</i>	,110
	Teste F	4,603**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,054
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	,007

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

Na tabela 12, observa-se um valor de F igual a 4,128 com um nível de significância de 0,007, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que 0% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo Valor interesse. É ainda possível observar uma relação quase nula entre o Valor interesse e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,069. A hipótese 1.2 é rejeitada não só por existir um poder explicativo nulo, mas também pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,334, não cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa no nível 0,05.

*Tabela 12 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor interesse) (Fonte própria)*

		<i>Comprometimento afetivo</i>
<i>Etapa 1</i>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
	Idade	,259***
	Antiguidade	-,098

<b>Etapa 2</b>	<i>Valor interesse</i>	,069
	Teste F	4,128**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	,0

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

Conforme tabela 13, pode observar-se um valor de F igual a 3,801 com um nível de significância de 0,011, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que -,005% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo Valor económico. Observa-se ainda uma relação quase nula entre o Valor económico e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,008. A hipótese 1.3 é rejeitada não só por existir um poder explicativo negativo, mas também pelo facto de o valor de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,907, não cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa no nível 0,05.

*Tabela 13 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor económico)  
(Fonte própria)*

		<b>Comprometimento afetivo</b>
<b>Etapa 1</b>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
<b>Etapa 2</b>	Idade	,253
	Antiguidade	-,107
	<i>Valor económico</i>	,008
	Teste F	3,801**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,042
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	-,005

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

Na tabela 14, verifica-se um valor de F igual a 3,907 com um nível de significância de 0,01, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder

explicativo, verifica-se que apenas 0,2% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo Valor desenvolvimento. Observa-se ainda uma relação quase nula entre o Valor desenvolvimento e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,042. A hipótese 1.4 é rejeitada pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,577, não cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa no nível 0,05.

*Tabela 14 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor desenvolvimento) (Fonte própria)*

		<i>Comprometimento afetivo</i>
<i>Etapa 1</i>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,057
<i>Etapa 2</i>	Idade	,263***
	Antiguidade	-,101
	<i>Valor desenvolvimento</i>	,042
	Teste F	3,907**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,059
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	,002

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

Na tabela 15, pode observar-se um valor de F igual a 8,621 com um nível de significância menor que 0,001, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que 6% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo Valor aplicação. Observa-se ainda uma relação positiva entre o Valor aplicação e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,256. A hipótese 1.5 é suportada pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância menor que 0,001, cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

*Tabela 15 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor aplicação)  
(Fonte própria)*

		<b>Comprometimento afetivo</b>
<b>Etapa 1</b>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
<b>Etapa 2</b>	Idade	,271***
	Antiguidade	-,077
	Valor aplicação	,256***
	Teste F	8,621***
	R <sup>2</sup> Ajustado	,107
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	,06

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

De modo a aprofundar a análise desta hipótese, foi feito um estudo posterior onde foram selecionados da amostra total apenas os que apresentavam um nível de *Engagement* e Comprometimento afetivo alto. Para o efeito, e tendo em conta que as variáveis são distribuídas por uma escala de *Likert* de 1 a 7, excluíram-se os indivíduos que apresentavam um nível de *Engagement* e de Comprometimento afetivo igual ou inferior a 3. Após verificar novamente a confiabilidade das escalas e os pressupostos da regressão linear com a nova amostra (n = 138), verificaram-se relações positivas e significativas entre o Comprometimento afetivo e o *Employer Branding* total ( $\beta = ,300$ ; sig = < ,001), e com as dimensões do *Employer Branding* “Valor social” ( $\beta = ,284$ ; sig = < ,001), “Valor económico” ( $\beta = ,215$ ; sig = < ,005), “Valor interesse” ( $\beta = ,254$ ; sig = ,001) e “Valor aplicação” ( $\beta = ,254$ ; sig = ,001).

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

A segunda hipótese deste estudo pressupunha confirmar o efeito positivo do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores. Para validar esta hipótese, e à semelhança da hipótese anterior, foi aplicado o modelo de regressão hierárquica linear. Para o modelo, foram inicialmente inseridas as variáveis sociodemográficas “idade” e “antiguidade”. De

seguida, foi acrescentada a variável *Employer Branding* para se conseguir avaliar a contribuição da mesma no modelo, através do cálculo do R<sup>2</sup>Ajustado adicional ( $\Delta R^2$ ).

Quanto às variáveis de controlo, a idade relaciona-se de forma positiva e significativa com o *Engagement* e a antiguidade organizacional relaciona-se de forma negativa e significativa com o *Engagement*. Tais resultados revelam que os indivíduos que possuem mais idade denotam maiores níveis de *Engagement* e os indivíduos que permanecem nas organizações por mais anos denotam menores níveis de *Engagement* no trabalho.

No que respeita o modelo em análise, e conforme tabela 16, o valor de F é igual a 6,648 com um nível de significância menor que 0,001, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que -,004% da variabilidade total do *Engagement* é explicada pelo *Employer Branding*. Observa-se ainda uma relação quase nula entre o *Employer Branding* e o *Engagement*, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,032. A hipótese 2 não é suportada não só por se verificar um poder explicativo negativo, mas também pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância de 0,654, não cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa no nível 0,05.

*Tabela 16 - Resultados da Regressão Linear (X – Engagement; Y – Employer Branding) (Fonte própria)*

		<i>Engagement</i>
<i>Etapa 1</i>	Idade	,322***
	Antiguidade	-,169**
	Teste F	9,913***
	R <sup>2</sup> Ajustado	,086
<i>Etapa 2</i>	Idade	,326***
	Antiguidade	-,164*
	<i>Employer Branding</i>	,032
	Teste F	6,648***
	R <sup>2</sup> Ajustado	,082
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	-,004

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

### 5.2.3. Relação entre *Engagement* e Comprometimento afetivo

A terceira hipótese deste estudo pressupunha confirmar o efeito positivo do *Engagement* dos colaboradores no Comprometimento afetivo dos mesmos. Para validar esta hipótese, foi igualmente utilizado o modelo de regressão hierárquica linear. Para o modelo, foram inicialmente inseridas as variáveis sociodemográficas “idade” e “antiguidade”. De seguida, foi acrescentada a variável *Engagement* para se conseguir avaliar a contribuição da mesma no modelo, através do cálculo do R<sup>2</sup>Ajustado adicional ( $\Delta R^2$ ).

Conforme tabela 17, pode observar-se um valor de F igual 106,925 com um nível de significância menor que 0,001, o que sugere que o modelo é estatisticamente significativo. Relativamente ao poder explicativo, verifica-se que 57,9% da variabilidade total do Comprometimento afetivo é explicada pelo *Engagement*. Observa-se ainda uma relação positiva entre o *Engagement* e o Comprometimento afetivo, uma vez que o valor de coeficiente ( $\beta$ ) é de 0,797. Pode concluir-se que existem evidências estatísticas de que a hipótese 3 é suportada, pelo facto de  $\beta$  apresentar um nível de significância menor que 0,001, cumprindo com os pressupostos para que a relação seja positiva e significativa.

*Tabela 17 - Resultados da Regressão Linear (X – Comprometimento afetivo; Y – Engagement) (Fonte própria)*

		<i>Comprometimento afetivo</i>
<i>Etapa 1</i>	Idade	,254***
	Antiguidade	-,107
	Teste F	5,725**
	R <sup>2</sup> Ajustado	,047
<i>Etapa 2</i>	Idade	-,003
	Antiguidade	,027
	<i>Engagement</i>	,797***
	Teste F	106,925***
	R <sup>2</sup> Ajustado	,626
	R <sup>2</sup> Ajustado ( $\Delta R^2$ )	,579

\*p < 0,05; \*\*p < 0,02; \*\*\*p < 0,001

#### **5.2.4. Mediação do Engagement na relação entre Employer Branding e Comprometimento afetivo**

A quarta e última hipótese deste estudo pressupunha confirmar o efeito mediador do *Engagement* na relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo.

Uma variável é considerada mediadora quando influencia a relação entre uma variável independente e dependente. Ou seja, quando a variável mediadora está presente na relação entre uma variável dependente e independente, a relação poderá ficar enfraquecida ou até mesmo chegar a ser nula (Vieira, 2009).

Segundo Vieira (2009), existem quatro pressupostos necessários para ocorrer mediação. (1) A variável independente deve afetar significativamente a variável mediadora. (2) A variável independente deve afetar significativamente a variável dependente. (3) A variável mediadora deve ter um impacto significativo sobre a variável dependente. (4) O efeito da variável independente sobre a variável dependente deve ser enfraquecido quando é inserida a variável mediadora. Se não se verificar uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora, bem como entre a variável mediadora e variável dependente, então deve concluir-se que não é possível que exista mediação.

Tendo em conta a análise efetuada anteriormente, observa-se que o estudo cumpre com os pressupostos 2 e 3, porém, não cumpre com o primeiro pressuposto considerado por Vieira (2009). A variável independente (*Employer Branding*) não tem um impacto positivo e significativo na variável mediadora (*Engagement*). Assim sendo, considera-se que a hipótese 4 é rejeitada.

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

Por forma a resumir os resultados obtidos na análise do modelo de investigação, é apresentada uma tabela com a validação das hipóteses (tabela 18), bem como uma figura onde constam os resultados da magnitude das relações (figura 3).

Tabela 18 - Validação das Hipóteses (Fonte própria)

Hipótese de investigação	Validação
<b>H1. O <i>Employer Branding</i> relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo</b>	Suportada ✓
<b>H1.1.</b> A dimensão Valor social relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo	Não suportada
<b>H1.2.</b> A dimensão Valor de interesse relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo	Não suportada
<b>H1.3.</b> A dimensão Valor económico relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo	Não suportada
<b>H1.4.</b> A dimensão Valor de desenvolvimento relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo	Não suportada
<b>H1.5.</b> A dimensão Valor de aplicação relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo	Suportada ✓
<b>H2. O <i>Employer Branding</i> relaciona-se positivamente com o <i>Engagement</i></b>	Não suportada
<b>H3. O <i>Engagement</i> relaciona-se positivamente com o Comprometimento afetivo</b>	Suportada ✓
<b>H4. O <i>Engagement</i> medeia positivamente a relação entre o <i>Employer Branding</i> e o Comprometimento afetivo</b>	Não suportada

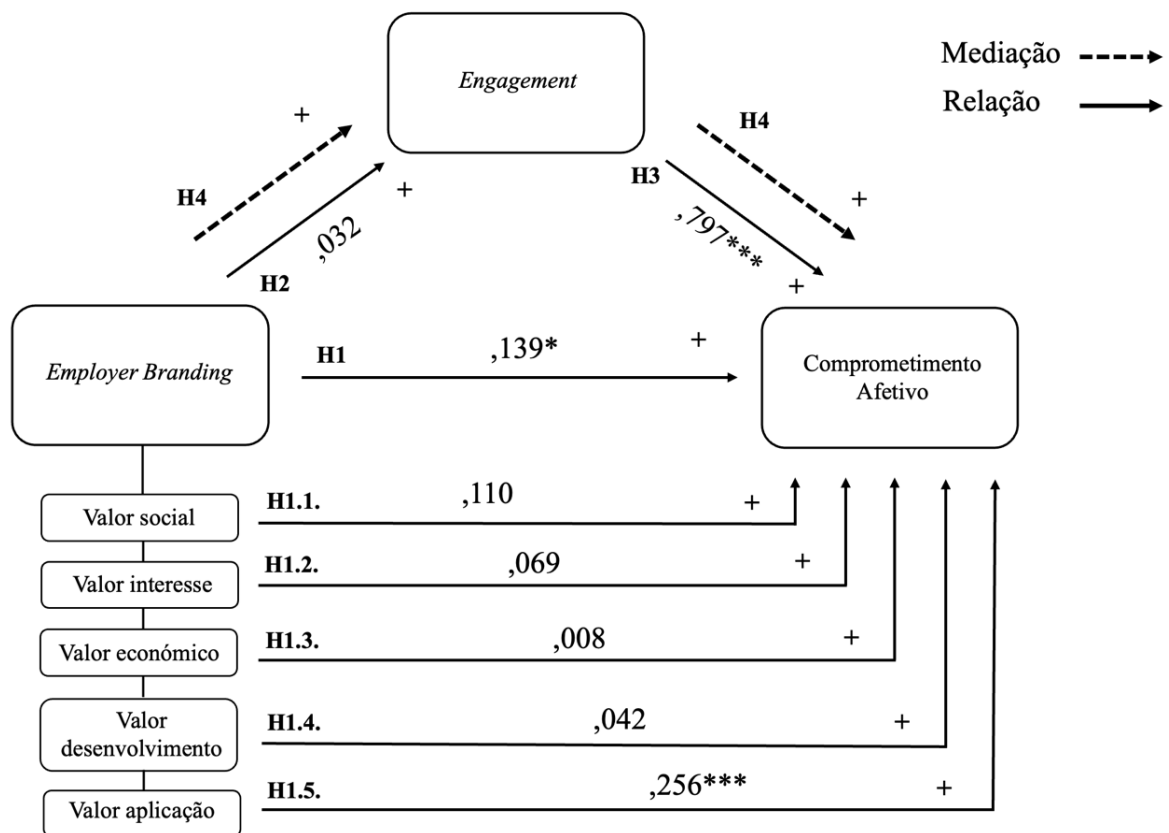


Figura 3 - Síntese do modelo Conceptual de investigação (Fonte própria)

## 5.4. Discussão de resultados

Este estudo pretende compreender a relação entre o *Employer Branding*, o *Engagement* e o Comprometimento afetivo, bem como quais os atributos do *Employer Branding* que mais são valorizados pelos colaboradores. Assim, esta investigação contribui para a literatura existente sobre a relação entre o *Employer Branding* e a retenção de colaboradores atuais, bem como para a prática das organizações, na medida em que lhes fornece informação sobre as estratégias de *Employer Branding* que podem potenciar colaboradores mais comprometidos e engajados.

Indo ao encontro dos estudos de Sokro (2012), Hanin et al. (2013), Tanwar e Prasad (2016), Gilani e Cunningham (2017), Botella-Carrubi et al. (2021), os resultados da primeira hipótese deste estudo apontam que existe uma relação positiva e significativa entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo, o que indica que quanto maior for a percepção de *Employer Branding* aquando da escolha de uma entidade empregadora, maior serão os níveis de Comprometimento afetivo.

Relativamente ao impacto das dimensões do *Employer Branding* no Comprometimento afetivo (Hipóteses 1.1 a 1.5), cujo objetivo é compreender qual o atributo da marca do empregador que mais contribui para o Comprometimento afetivo dos colaboradores, apenas a dimensão “Valor aplicação” apresenta um resultado positivo e significativo, o que sugere que os colaboradores comprometidos afetivamente atribuem maior importância a organizações que oferecem oportunidade de os colaboradores aplicarem e desenvolverem o seu conhecimento e transmitirem aos outros, bem como a oferta de um ambiente humano e orientado para o cliente (Berthon et al., 2005). Tais resultados vão ao encontro dos estudos de Kulkarni (2013) e Maurya e Agarwal (2018), que explicaram que os colaboradores tendem a estar mais atraídos por organizações que oferecem oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Estes resultados podem também ser justificados pelo facto de a amostra ser constituída maioritariamente por indivíduos pertencentes à geração Y, com idades compreendidas entre 22 e 41 anos, o que pode ter influência nos fatores que afetam o Comprometimento afetivo. Indo ao encontro de um estudo efetuado por Naim e Lenka (2018), conclui-se que os indivíduos da Geração Y tendem a dar mais importância a organizações que permitam o desenvolvimento de competências aos seus colaboradores, tornando-os mais comprometidos afetivamente.

Ainda relativamente aos resultados da hipótese 1, a análise dos colaboradores com uma média de *Engagement* e de Comprometimento afetivo igual ou superior a 4 ( $n = 138$ ) mostra relações positivas e significativas com as dimensões “Valor social”, “Valor económico”, “Valor interesse” e “Valor aplicação”. Estes resultados levam a concluir que os colaboradores com maiores níveis de Comprometimento afetivo e de *Engagement* atribuem maior importância a organizações que oferecem benefícios funcionais e financeiros, tais como novas práticas de trabalho, um ambiente de trabalho positivo e feliz, um bom ambiente de equipa, benefícios financeiros, e a oportunidade de aplicar conhecimento e transmitir aos outros (Berthon et al., 2005), pelo que, quando as organizações se deparam com esse tipo de comprometimento, devem aplicar essas práticas para que os seus colaboradores permaneçam motivados e comprometidos com a sua organização.

Quanto à segunda hipótese, e contrariamente aos estudos de Backaus e Tikoo (2004), Mandhanya e Shah (2010), Figurska e Matuska (2013), Burawat (2015), Bhasin et al. (2019) e Yousf e Khurshid (2021), os resultados não indicam relações significativas entre o *Employer Branding* e o *Engagement* dos colaboradores, pelo que a hipótese é rejeitada.

A terceira hipótese pressupunha que existia um impacto do *Engagement* no Comprometimento afetivo dos colaboradores. A resposta foi ao encontro dos estudos de Vance (2006), Richman (2008), Yalabik et al. (2015) e Agu (2015), uma vez que se verifica uma relação positiva e significativa entre o *Engagement* e o Comprometimento afetivo. Estes resultados levam a concluir que quando os colaboradores se encontram engajados com o seu trabalho, também permanecem comprometidos afetivamente com a sua organização.

Relativamente à hipótese 4, que pressupunha analisar o efeito mediador do *Engagement* na relação entre *Employer Branding* e Comprometimento afetivo, esta foi rejeitada pois não obedece aos pressupostos para que exista uma relação mediadora. Isto é, para que pudesse existir um efeito mediador era necessário que: (1) A variável *Employer Branding* afetasse significativamente a variável *Engagement*; (2) A variável *Employer Branding* afetasse significativamente a variável Comprometimento afetivo; (3) A variável *Engagement* afetasse significativamente a variável Comprometimento afetivo (Vieira, 2009). Como não se verifica o impacto positivo e significativo do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores, esta hipótese é rejeitada.

Pode-se concluir que este estudo corrobora parcialmente a literatura existente. O *Employer Branding* e a dimensão “Valor aplicação” têm um impacto positivo e significativo no

Comprometimento afetivo, porém, os resultados não indicam um impacto positivo e significativo do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores. Por sua vez, o *Engagement* relaciona-se positivamente e significativamente com o Comprometimento afetivo dos colaboradores. Por não se observar uma relação entre o *Employer Branding* e o *Engagement*, o efeito mediador do *Engagement* na relação entre *Employer Branding* e Comprometimento afetivo não se verifica.

## 6. Conclusão

Grande parte dos colaboradores desejam integrar uma organização que lhes permita sentir-se importantes e desafiados, onde possam crescer profissionalmente e criar vínculos emocionais fortes. Perante um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as organizações invistam tempo e esforço na criação de estratégias diferenciadoras de *Employer Branding*, uma vez que a marca se tornou um fator de extrema importância nas várias escolhas dos colaboradores, candidatos e consumidores. Os colaboradores de hoje, ao escolherem uma entidade empregadora, querem sentir orgulho por fazer parte da mesma. Além disso, as organizações que procuram implementar estratégias de recursos humanos baseadas em altos níveis de desempenho e comprometimento, tendem a produzir maiores retornos financeiros (Mowday, 1998). Torna-se, portanto, fundamental que as organizações se preocupem em formar vínculos com os seus colaboradores, de modo a aumentar a eficácia das mesmas.

Indo ao encontro do objetivo do estudo, foi possível compreender de que forma as variáveis *Employer Branding*, Comprometimento afetivo e o *Engagement* se relacionam, e quais as dimensões do *Employer Branding* que têm maior impacto no Comprometimento afetivo dos colaboradores. Conclui-se que o *Employer Branding* tem um impacto positivo e significativo no Comprometimento afetivo, onde o “valor aplicação” é a dimensão do *Employer Branding* que mais contribui para a permanência dos colaboradores na organização. O *Engagement* impacta positivamente e significativamente o Comprometimento afetivo. Contudo, não foram encontradas relações entre o *Employer Branding* e o *Engagement*. Tal implica que não se verifique um efeito mediador do *Engagement* na relação entre o *Employer Branding* e o Comprometimento afetivo.

Assim, este estudo confirmou que os atributos do *Employer Branding* estão relacionados a comportamentos e atitudes dos colaboradores dentro de uma organização, uma vez que a oferta de um ambiente humano e orientado para o cliente, bem como da oportunidade de desenvolver e partilhar o conhecimento aos seus colaboradores, afeta positivamente no Comprometimento afetivo dos mesmos. Este estudo confirmou ainda que, para que os colaboradores permaneçam comprometidos afetivamente com a organização, é fundamental que estejam engajados com o seu trabalho.

## **6.1. Contribuições para a prática**

Os resultados do estudo vieram contribuir de forma inovadora para a investigação sobre a relação entre as práticas de *Employer Branding* com as atitudes dos colaboradores atuais das organizações, nomeadamente o Comprometimento afetivo e o *Engagement*, uma vez que os estudos nesta temática se centram mais na atração de colaboradores potenciais, sendo escassa a literatura existente relativamente à retenção dos colaboradores atuais (Tanwar & Prasad, 2016).

Os resultados obtidos incentivam os gestores a melhorarem as suas práticas e, conseqüentemente, os seus resultados organizacionais, na medida em que, para que consigam reter os seus colaboradores através do Comprometimento afetivo, devem aplicar algumas estratégias diferenciadoras de *Employer Branding*. Nomeadamente a oferta de benefícios associados às atividades do quotidiano e desenvolvimento dos colaboradores, tais como um ambiente humano e orientado para o cliente, onde os colaboradores possam aplicar o seu conhecimento e transmitir aos outros. Desta forma, as organizações tornar-se-ão mais atrativas para os seus colaboradores, de tal modo que estes permanecerão emocionalmente ligados à organização e conseqüentemente engajados com o seu trabalho.

Não será demais salientar que, para além do mencionado anteriormente, este estudo fornece evidências de que é fundamental que as organizações, aquando das suas estratégias de retenção, não devem apenas ter em conta os benefícios económicos. Os colaboradores também atribuem bastante importância aos benefícios funcionais e psicológicos (Ambler & Barrow, 1996), tais como dar a oportunidade de os colaboradores progredirem profissionalmente, fornecer um ambiente de trabalho em equipa feliz e positivo, e adotar práticas de trabalho inovadoras.

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

Neste tópico, serão apresentadas as limitações que surgiram ao longo da elaboração do presente estudo, bem como sugestões para futuras investigações sobre esta temática.

A primeira grande limitação do presente estudo surge no momento da recolha da amostra. Tendo em conta a temática do estudo, a estratégia inicial consistiu em recolher respostas de colaboradores de um setor específico. No entanto, as organizações não mostraram disponibilidade para colaborar e a estratégia teve de ser modificada. Assim, a amostra

estendeu-se a todos os colaboradores que laboravam nas suas organizações por um período igual ou superior a um ano, independentemente da área ou setor, pelo que se poderá verificar diferenças nos resultados quando aplicada a uma realidade específica (organização ou setor).

Outro fator limitador do estudo é que existe pouca literatura sobre a temática do *Employer Branding* relacionada com a retenção dos colaboradores atuais (Tanwar & Prasad, 2016), nomeadamente o Comprometimento afetivo e o *Engagement* dos colaboradores.

O método de inquéritos por questionário é um método que, embora também possua vantagens, pode afetar a validade dos resultados, na medida em que os inquiridos podem não responder de forma conscienciosa. Além disso, a interpretação das questões pode não ser tão óbvia para os respondentes como para os investigadores, enviesando os dados.

O tamanho da amostra do presente estudo é também uma limitação uma vez que, relativamente aos testes de hipóteses, uma amostra de maior dimensão garante uma representação mais justa dos resultados. Neste caso, contando o período de Setembro de 2022 a Janeiro de 2023, foram apenas recolhidas 191 respostas válidas.

Por fim, o facto do horizonte temporal do presente estudo ser do tipo *cross-section* pode ser um fator limitador, dado que corresponde a uma imagem de um período particular, e as condições podem mudar ao longo do tempo.

Para futuras investigações, sugere-se que apliquem esta metodologia a uma realidade específica, nomeadamente um setor ou uma organização. Serve de exemplo o setor inicialmente escolhido para representar a amostra do presente estudo: *Fast Moving Consumer Goods*.

Será interessante aplicar um tipo de horizonte temporal diferente, uma vez que uma recolha de dados com vários momentos poderá transmitir uma imagem mais real sobre a relação entre o *Employer Branding*, o *Engagement* e o Comprometimento afetivo.

Sugere-se ainda uma possibilidade de pesquisa futura, nomeadamente o impacto do *Employer Branding* no Comprometimento afetivo dos colaboradores tendo em conta as diferenças dos grupos geracionais, por forma a compreender quais os atributos da marca do empregador que são mais valorizados pelos colaboradores portugueses das diferentes gerações. Assim, as organizações poderão focar as suas estratégias de atração e retenção

tendo em conta as características das gerações Z, Y, X e *BabyBoomers*, garantindo uma força de trabalho mais motivada.

## Referências Bibliográficas

- Agu, O. L. (2015). Work engagement, organizational commitment, self-efficacy and organizational growth: A literature review. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 6(1), 14-29.
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anchu, P. R., & Thampi, S. P. (2020). Employer branding and employee engagement: Evidence from banking sector. In *Seventeenth AIMS International Conference on Management*, 14(2), 115-127. <https://doi.org/10.26573/2020.14.2.4>
- Andrade, A. L. (2018). *A atratividade do empregador: Estudo da escala Empat-Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores* [Tese de Doutorado]. Universidade de Lisboa.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention—the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Aziz, M., Adnan, A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S., & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 9(6), 843-850. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.004>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(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), 100-589. <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>
- Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 93(3), 15-17.
- Behrends, T., Baur, M., & Zierke, L. (2020). Much ado about little: A critical review of the employer branding concept. *mrev management revue*, 31(1), 1-30. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-1-1>
- Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2017). Employee commitment and quality of work life—A literature review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 175-188. <https://doi.org/10.25215/0402.040>
- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(6), 3357. <https://doi.org/10.3390/su13063357>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

- 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: Empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Bridger, E. (2014). *Employee engagement* (Vol. 10). Kogan Page Publishers.
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29-36.
- Burawat, P. (2015). The relationships among perceived employer branding, employee engagement and employee expectation in service industry. *International Business Management*, 9(4), 554-559. <https://doi.org/10.3923/ibm.2015.554.559>
- Butler, G., & Vodanovich, S. J. (1992). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *The Journal of psychology*, 126(2), 139-146. <https://doi.org/10.1080/00223980.1992.10543348>
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
- Casson, R. J., & Farmer, L. D. (2014). Understanding and checking the assumptions of linear regression: a primer for medical researchers. *Clinical & 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>

- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of management*, 2007(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied HRM research*, 11(1), 39-64.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(5), 524-526. <https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000285207.63835.50>
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Ferreira, M. M. F. (2005). Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão. [Tese de Doutorado]. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013) Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35 - 51.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 10(4), 488-503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48-59.
- Hallberg, U. E., and Schaufeli, W. B. (2006), 'Same but Different? Can Work Engagement be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?'

*European Psychologist*, 11(2), 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

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. <http://dx.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>

Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>

Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of management studies*, 36(3), 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>

Jenner, S. J., & Taylor, S. (2008). *Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight*. S. Humpage.

Kanter, R.M., (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>

Khan, W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kim, H. K. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global business and management research: An international journal*, 6(1), 37-51.

- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136. <http://hdl.voced.edu.au/10707/304601>
- 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), 100-704.
- Leite, E. M. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das atividades extra-laborais*. Universidade do Minho.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(3), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review*, 4(2), 43-48. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11723.41764>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Perceived organizational talent management and organizational commitment: The role of employer branding attraction value in between. *IAHRW International Journal of Social Sciences Review*, 6(10), 2002-2008.
- Mehta, D., & Mehta, N. K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economia. Seria Management*, 16(2), 208-215.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P. (Ed.). (2016). *Handbook of employee commitment*. Edward elgar publishing.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior, 77*(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative Commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*(4), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of vocational behavior, 80*(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management, 17*(3), 181-196. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Pawar, A. (2016). Employee value proposition: a collaborative methodology for strengthening employer brand strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 56-62.
- Phellas, C. N., Bloch, A., & Seale, C. (2011). Structured methods: interviews, questionnaires and observation. *Researching society and culture*, 3(1), 23-32.
- 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>
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522. <https://www.jstor.org/stable/41149467>
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P., & Jain, V. (2019). Impact of employer branding on job engagement and organizational commitment in Indian IT sector. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 8(3), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJRCM.2019070101>

- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Empenhamento (s) organizacional (is): Dois laços afetivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10, 207-226. <http://hdl.handle.net/10400.12/4781>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>
- 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: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Samo, A. H., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., & Hussain, L. (2020). Branding yields better harvest: explaining the mediating role of employee engagement in employer branding and organizational outcomes. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 77-94.

- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1324>
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and 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)* [Database record]. APA PsycTests. <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. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Segal. (2020). *Employee Value Proposition: Get and Keep Great Talent*. Consultado em 8 nov. 2022. Disponível em: <https://www.segalco.com/consulting-insights/archive/articles/2020/employee-value-proposition>
- 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, 2229. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02229>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V., & McGovern, P. (1997). Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 57-66.

- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3), 186-206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment*. SHRM foundation.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1), 17-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526002>
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5. <https://doi.org/10.1108/09670730610643891>
- Yalabik, Z. Y., Van Rossenberg, Y., Kinnie, N., & Swart, J. (2015). Engaged and committed? The relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.953972>
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>

## Anexos

### Anexo A – Questionário

O presente estudo enquadra-se no desenvolvimento de uma pesquisa intitulada de "O impacto do *Employer Branding* no Comprometimento afetivo e *Engagement* dos colaboradores", que está a ser realizada no âmbito do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria.

Venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento do questionário, cujo é destinado apenas a trabalhadores. O questionário é de resposta rápida, levando menos de 10 minutos a ser preenchido.

As respostas são de carácter anónimo e serão utilizadas unicamente para fins académicos, pelo que sugiro que responda a todas as questões de forma honesta.

Agradeço, desde já, a colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Camille Soares da Silva

2210672@my.ipleiria.pt

### Secção I

1.A sua antiguidade organizacional é inferior a 1 ano? \*

Marcar apenas uma resposta.

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

### Secção II

2.Idade. \*

Marcar apenas uma resposta.

	Menos de 21 anos
	22 a 41 anos
	42 a 57 anos
	Mais de 58 anos

### 3. Antiguidade Organizacional. \*

Marcar apenas uma resposta.

	1 até 2 anos (1 a < 2)
	2 até 3 anos (2 a < 3)
	3 até 4 anos (3 a < 4)
	Superior a 4 anos ( $\geq$ a 4)

### Secção III

As 9 perguntas seguintes correspondem a uma escala desenvolvida e validada por Schaufeli et al. (2006), intitulada de "*Utrecht Work Engagement Scale*".

Esta secção tem como principal objetivo conhecer o nível de *Engagement* dos colaboradores.

Considerando a sua experiência à data de hoje, pretende-se 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

Marcar apenas uma resposta.

	1	2	3	4	5	6	7
4-No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.							
5-No meu trabalho sinto-me com força e energia.							
6-Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.							
7-O meu trabalho inspira-me.							
8-Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar.							

9-Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.							
10-Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.							
11-Estou imerso(a) no meu trabalho.							
12- “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.							

### Secção IV

As 19 perguntas que se seguem correspondem a uma escala desenvolvida e validada por Meyer e Allen (1991), intitulada de "*Three component commitment construct*".

Esta secção tem como objetivo conhecer o nível de comprometimento dos colaboradores.

Considerando o que sente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação.

Escala de Resposta						
1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente

Marcar apenas uma resposta.

	1	2	3	4	5	6	7
13-Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.							
14-Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta empresa.							
15-Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.							
16- Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.							
17-Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.							
18-Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.							
19-Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa.							
20-Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a empresa no presente momento.							

21-Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.							
22-Esta empresa merece a minha lealdade.							
23-Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.							
24-Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa agora.							
25-Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.							
26-Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.							
27- Não me sinto como fazendo parte desta empresa.							
28-Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.							
29-Muito da minha vida seria afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.							
30-Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.							
31-Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.							

### Secção V

As 25 perguntas que se seguem correspondem a uma escala desenvolvida e validada pelos autores Berthon, et al. (2005), intitulada de "*Employer Attractiveness Scale*".

Esta secção tem como objetivo analisar aquilo que os colaboradores mais valorizam aquando da escolha de um empregador.

Pretende-se que indique o grau de importância que atribui a cada afirmação.

Escala de Resposta	
1	7
Nada importante	Muito importante

Marcar apenas uma resposta.

	1	2	3	4	5	6	7
32-O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.							
33-Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.							
34-A possibilidade de o emprego atual alavancar para futuras oportunidades.							
35-Sentir-me bem comigo mesmo(a) por trabalhar numa determinada organização.							
36-Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar em determinada organização.							
37-Adquirir experiência que que acrescenta valor ao meu percurso profissional.							
38-A existência de boas relações com a chefia.							
39-A existência de boas relações com os colegas.							
40-Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.							
41-Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante.							
42-Pertencer a uma organização que adote práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.							
43-Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.							
44-Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.							
45-Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.							
46-Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão na carreira.							
47-Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.							
48-Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.							
49-Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.							

50-Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.							
51-Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.							
52-Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à segurança do meu emprego.							
53-Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos.							
54-Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.							
55-Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.							
56-Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.							

### Secção VI

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

Muito obrigada pela sua colaboração!

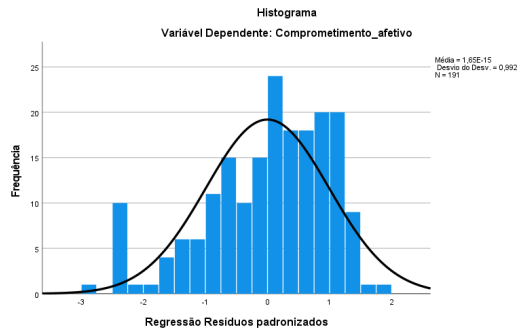


Figura 4 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Employer Branding)

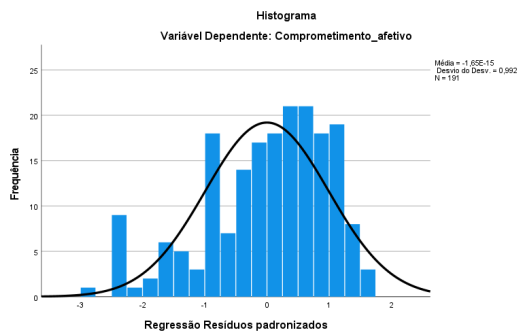


Figura 5 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor social)

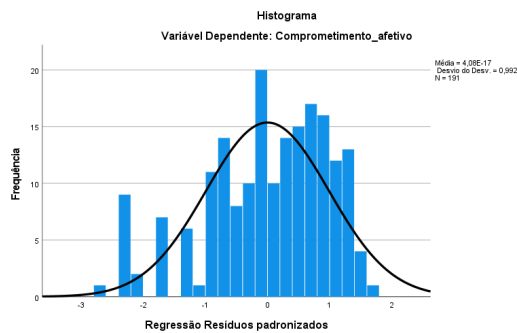


Figura 6 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor económico)

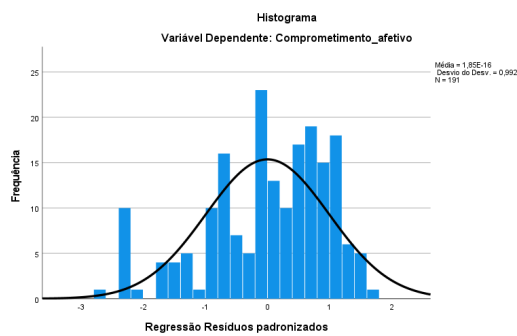


Figura 7 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor interesse)

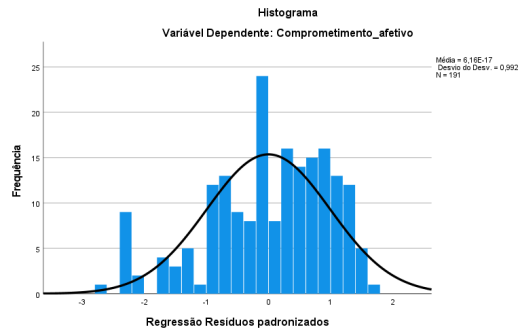


Figura 8 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor desenvolvimento)

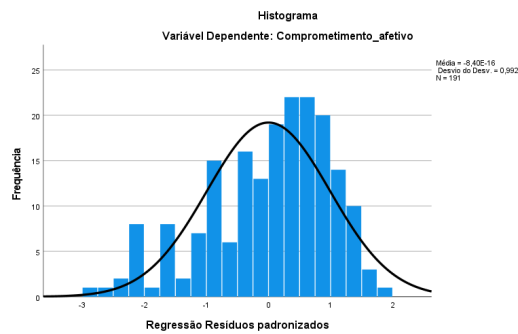


Figura 9 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor aplicação)

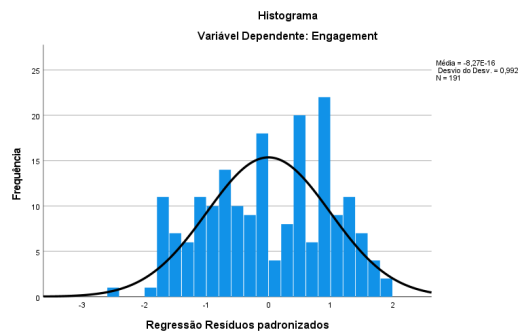


Figura 10 - Histograma de resíduos (X – Engagement; Y – Employer Branding)

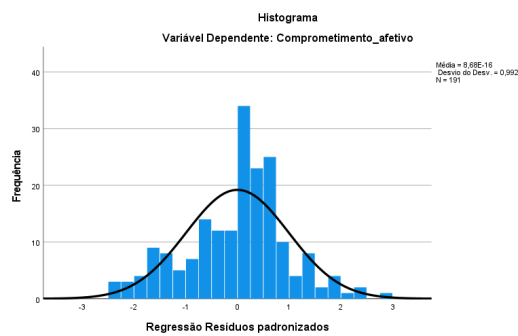


Figura 11 - Histograma de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Engagement)

## Anexo C – Análise de Homocedasticidade dos Resíduos

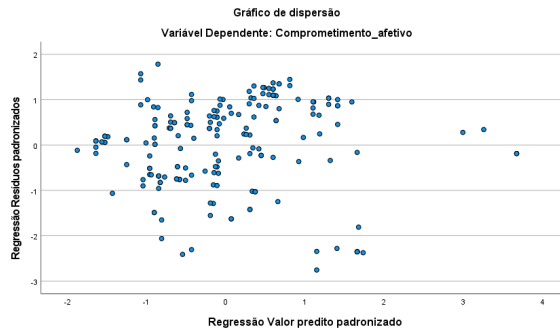


Figura 12 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Employer Branding)

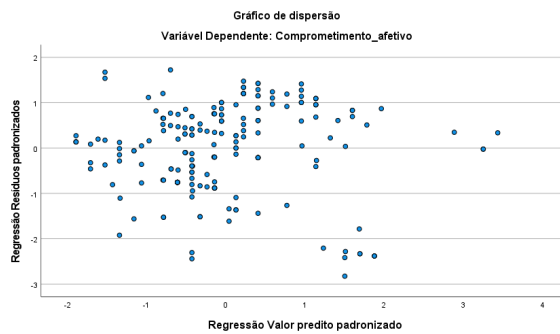


Figura 13 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor social)

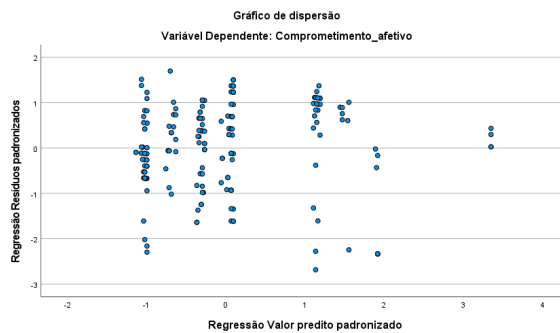


Figura 14 - Gráfico Scatterplots dos resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor económico)

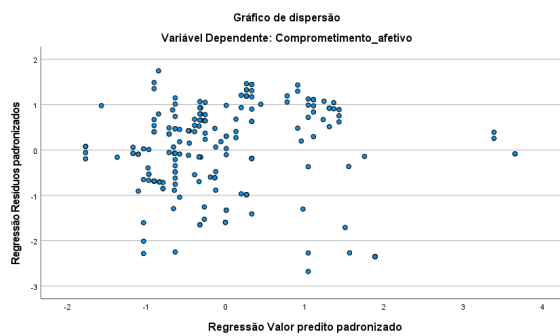
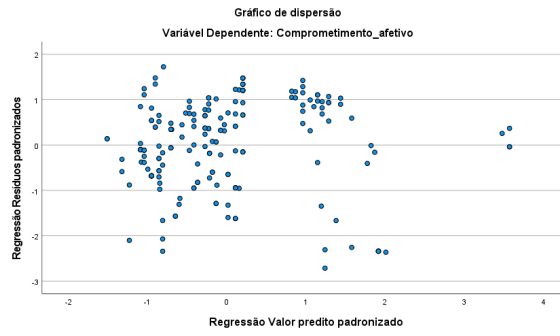
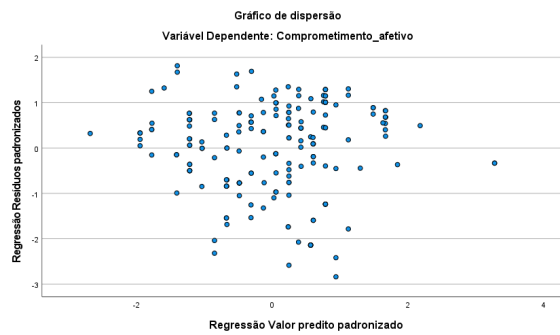


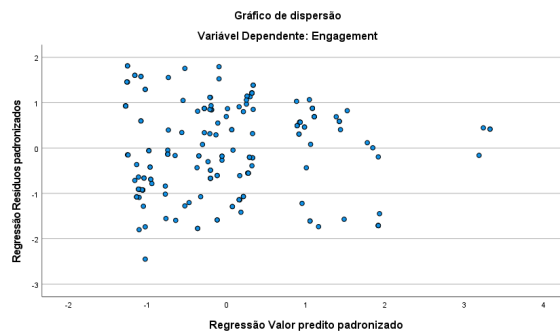
Figura 15 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor interesse)



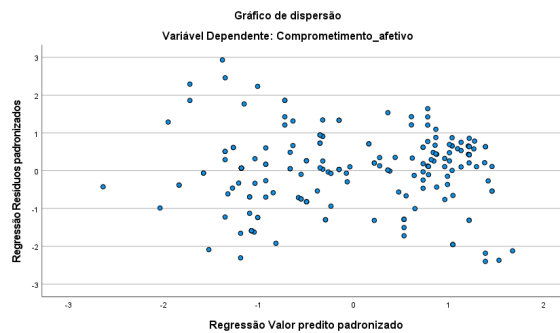
**Figura 16 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor desenvolvido)**



**Figura 17 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Valor aplicação)**



**Figura 18 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Engagement; Y – Employer Branding)**



**Figura 19 - Gráfico Scatterplots de resíduos (X – Comprometimento afetivo; Y – Engagement)**