

2025

**Teresa Sofia Galego
Nunes**

**Employer Branding: a imagem da entidade
empregadora na atração e retenção dos
Fisioterapeutas em Portugal no sector público,
privado e social**

2025

**Teresa Sofia Galego
Nunes**

**Employer Branding: a imagem da entidade
empregadora na atração e retenção dos
Fisioterapeutas em Portugal no sector público,
privado e social**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Saúde realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Mafalda Ferreira, professora coordenadora do IPAM Porto, e do Professor Doutor Ricardo Mena, professor coordenador do IPAM Porto.

Agradecimentos

Esta dissertação não seria possível realizar sem o apoio das pessoas significativas da minha vida - pessoal e académica.

Gostaria de começar por agradecer aos Docentes Mafalda Ferreira e Ricardo Mena, pela motivação, suporte, orientação. À coordenadora deste mestrado, docente Anna Braga, pela empatia e profissionalismo desde o primeiro momento.

Aos meus pais, pelo apoio e preocupação incondicional. Ao meu namorado, Fábio, pelo amor, paciência e incentivo constantes. Aos três, agradeço-lhes por terem estado presentes em todos os momentos e por nunca me deixarem desistir.

À minha filha, Maria do Mar, que foi a força impulsionadora para conseguir terminar esta etapa.

Às minhas colegas, que se tornaram amigas, Carla e Telma, de quem estou também muito orgulhosa e por me mostrarem que o caminho é mais fácil percorrer quando estamos acompanhados.

Por fim, quero reconhecer a conclusão deste trabalho para mim mesma, pela resiliência e coragem.

*“Se tiver a oportunidade de fazer coisas incríveis na sua vida, recomendo fortemente que
convide alguém para acompanhá-lo.”*

Simon Sinek

employer brand, atração, retenção, talento, atratividade organizacional, organizações de saúde.

resumo

As organizações de saúde atualmente lutam contra a grande escassez de recursos humanos. O desafio torna-se claro diante das dificuldades que este setor enfrenta tanto para atrair novos talentos quanto para manter os profissionais já contratados, um cenário que se intensificou com a crise global de saúde pública. Os problemas na saúde debatem-se com a escassez de profissionais, sobrecarga de trabalho, *burnout* e a necessidade de retenção de talentos qualificados e comprometidos com as organizações.

Por esse motivo, o conceito de Employer Branding tem vindo a consolidar-se como uma estratégia essencial para garantir vantagem competitiva, ajudando as organizações a compreenderem o que as torna verdadeiramente atraentes e quais aspetos fundamentais definem a sua identidade. Apesar de ser uma tendência atual, sobre a qual tem recaído a atenção de vários âmbitos profissionais, existem ainda poucos estudos sobre a perceção da imagem da entidade empregadora em profissionais de saúde. Assim, o objetivo desta dissertação é analisar quais as dimensões do *Employer Branding* que influenciam a atração e retenção dos Fisioterapeutas portugueses, no setor público, privado e social. Procura-se analisar os fatores que tornam uma organização mais atrativa na perspetiva dos seus colaboradores, atuais e potenciais, proporcionando assim uma fotografia das suas aspirações profissionais e daquilo que valorizam num empregador.

Recorreu-se a uma metodologia quantitativa através da aplicação de um questionário online a 237 Fisioterapeutas. As duas principais variáveis do estudo estão relacionadas com as dimensões do employer branding e a retenção dos Fisioterapeutas. Para isso, recorreu-se a dois instrumentos: Escala de Avaliação de Employer Branding desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017), e parte da proposta da pesquisa dos autores Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009).

Os resultados deste trabalho evidenciaram que os aspetos do Employer Branding têm impacto na atração e retenção dos Fisioterapeutas. Estes achados ampliam a literatura existente sobre o employer branding e os seus efeitos na atração e retenção de talentos, fornecendo às organizações de saúde

evidências que apoiam positivamente as estratégias de Employer Branding através da identificação dos elementos-chave para construir um employer branding sólido.

Keywords

employer brand, attraction, retention, talent, organisational attract healthcare organizations.

abstract

Healthcare organizations are currently struggling with a severe shortage of human resources. The challenge is clear given the difficulties this sector faces both in attracting new talent and in retaining the professionals already employed, a scenario that has intensified with the global public health crisis. Problems in the health sector include a shortage of professionals, work overload, burnout and the need to retain qualified talent that is committed to the organization.

For this reason, the concept of Employer Branding has been consolidated as an essential strategy to guarantee competitive advantage, helping organizations to understand what makes them truly attractive and what fundamental aspects define their identity. Despite being a current trend, which has been the focus of attention in various professional spheres, there are still few studies on the perception of the employer's image among health professionals. Therefore, the aim of this dissertation is to analyze which dimensions of Employer Branding influence the attraction and retention of Portuguese Physiotherapists in the public, private and social sectors. The aim is to analyze the factors that make an organization more attractive from the perspective of its current and potential employees, thus providing a snapshot of their professional aspirations and what they value in an employer.

A quantitative methodology was used by applying an online questionnaire to 237 physiotherapists. The study's two main variables are related to the dimensions of employer branding and the retention of physiotherapists. To this end, two instruments were used: Employer Branding Assessment Scale developed by Tanwar and Prasad (2017), and part of the research proposal by the authors Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009).

The results of this study showed that aspects of Employer Branding have an impact on attracting and retaining physiotherapists. These findings expand the existing literature on employer branding and its effects on attracting and retaining talent, providing healthcare organizations with evidence to positively support employer branding strategies

by identifying the key elements for building a solid employer brand.

ÍNDICE

<i>Introdução</i>	<i>1</i>
<i>2. Caracterização do sector: A saúde e a Fisioterapia em Portugal</i>	<i>4</i>
<i>3. Revisão da literatura</i>	<i>7</i>
3.1 Employer Branding - conceptualização	7
3.2 Dimensões e características	11
3.3 Proposta de valor do empregador	16
3.4 Atratividade organizacional	19
3.5 O papel dos colaboradores	23
3.6 Retenção de colaboradores	25
3.7 Gestão de talento nas organizações de saúde	29
3.8 Fisioterapia: Perspetivas e Desafios	32
<i>4. Metodologia</i>	<i>36</i>
4.1 Contexto da investigação	36
4.2 Objetivo	38
4.2.2 Objetivos da investigação	38
4.2.2 Modelo conceptual da investigação	38
4.3 Abordagem da investigação	42
4.4 Método quantitativo	43
4.5 Técnica de investigação	43
4.6 Instrumentos de recolha de dados	44
4.7 População e amostra	45
<i>5. Resultados</i>	<i>47</i>
3.1 Validação dos instrumentos de pesquisa	47
3.2. Caracterização da amostra	52
3.3 Análise descritiva das variáveis	60
3.4 Testes de Hipóteses	62
<i>Discussão</i>	<i>76</i>
<i>Conclusões</i>	<i>93</i>
<i>Limitações e Pesquisas Futuras</i>	<i>99</i>
<i>Referências bibliográficas</i>	<i>102</i>
<i>Apêndices</i>	<i>115</i>

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual de Pesquisa.....	40
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Variáveis, instrumentos e autores de suporte à investigação.....	46
Tabela 2 – Análise fatorial exploratória (escala Employer Branding).....	50
Tabela 3 – Matriz de componentes rodada (escala de retenção).....	52
Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica da amostra (N = 237)	54
Tabela 5 – Caracterização laboral da amostra.....	57
Tabela 6 – Análise descritiva: seis dimensões do Employer Branding.....	60
Tabela 7 – Análise descritiva: três dimensões da escala de retenção dos Fisioterapeutas.....	61
Tabela 8 – Comparação por sexo.....	64
Tabela 9 – Comparação por escalão etário.....	65
Tabela 10 – Comparação por nível de formação.....	66
Tabela 11 – Comparação por rendimentos mensais brutos.....	67
Tabela 12 – Comparação por tempo de permanência na entidade empregadora.....	68
Tabela 13 – Comparação por situação profissional atual.....	69
Tabela 14 – Comparação por função na entidade empregadora.....	70
Tabela 15 – Comparação por sectores profissionais de atuação.....	71
Tabela 16 – Variável dependente: Satisfação.....	73
Tabela 17 – Variável dependente: Procura de oportunidades de emprego.....	74
Tabela 18 – Variável dependente: Intenção de permanecer.....	75

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição por número total de respostas sobre trabalhar na área da Fisioterapia, exercer funções em Portugal e ter vínculo profissional no sector público, privado e/ou social.....	52
Gráfico 2 – Distribuição da amostra por sexo.....	53
Gráfico 3 – Distribuição da amostra por segmentos etários.....	53
Gráfico 4 – Distribuição da amostra por nível educacional.....	54

Gráfico 5 – Distribuição da amostra por salário mensal ilíquido.....	55
Gráfico 6 – Distribuição da amostra por tempo de permanência na entidade empregadora atual.	56
Gráfico 7 – Distribuição da amostra por situação profissional atual.....	56
Gráfico 8 – Distribuição da amostra por funções na entidade empregadora atual.....	57

Lista de Apêndices

Apêndice 1 – Questionário: <i>Employer Branding</i> : a imagem da entidade empregadora na atração e retenção dos Fisioterapeutas no sector público, privado e social em Portugal.....	118
---	-----

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações enfrentam cada vez mais a necessidade de fazerem uso da sua criatividade no que diz respeito à atração e retenção do seu capital humano, derivado de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, onde a procura pelo talento qualificado está cada vez mais competitiva (Borstorff et al., 2005). Também a globalização, a diversidade, as diferenças geracionais e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal levantam questões pertinentes sobre como manter os colaboradores comprometidos com as organizações (Borstorff et al., 2005). Tem-se assistido assim a uma mudança de paradigma que se reflete na forma como os indivíduos percebem a sua relação com as organizações.

Atrair novos talentos e reter os melhores colaboradores é então um desafio reconhecido para a sobrevivência e sucesso de qualquer organização, independentemente do tipo de atividade e setor em que atua (Silva & Dias, 2022; Mosley, 2007). Isto é especialmente verdadeiro para o setor de saúde, um sector de serviços altamente dependente do capital humano e no qual a crescente procura contrasta com a diminuição da oferta de profissionais (van Hoyer, 2008, 2012; Li et al., 2021).

Neste contexto, a importância de atrair e reter uma força trabalho na área da saúde, motivada e comprometida, é amplamente reconhecida, pois as tendências recentes relativas à migração, ao aumento da idade média dos profissionais, bem como a fuga dos mesmos para outras áreas profissionais tem impactado precariamente os sistemas de saúde e consequentemente influenciando a saúde dos utilizadores dos serviços. Conforme observado em vários países (Canadá, Irlanda, China), investigadores e políticos estão presentemente preocupados com a crescente escassez desta força de trabalho o que se tem traduzido em desafios para as organizações de saúde nas áreas de estratégia, liderança e gestão (Birchard, 2000; Fréchette et al., 2013; Ge et al., 2009).

Isto torna a questão do employer branding especialmente oportuna e crucial neste contexto, dado que a vantagem competitiva será possível alcançar se se aplicarem estratégias de marketing à gestão dos recursos humanos, o que se apelida de Employer Branding (Sivertzen et al., 2013; Tanwar & Prasad, 2016).

Ambler & Barrow (1996) foram os pioneiros deste conceito e definiram-no como *"a combinação de vantagens funcionais, económicas e psicológicas fornecidas pelo emprego e identificáveis com a organização empregadora"* com o intuito de aumentar a produtividade,

melhorar o processo de recrutamento, desenvolver a lealdade dos colaboradores e a redução do turnover. Estes autores estabeleceram uma abordagem estratégica que considera o empregador como uma marca para a qual se deseja construir uma imagem atrativa, tanto para colaboradores atuais quanto para potenciais. Assim, o employer branding pode ser usado para promover, tanto interna quanto externamente, os fatores que ajudam as organizações a se destacarem de outros concorrentes no sentido, não só, de atrair novos funcionários, mas também, para aumentar o comprometimento organizacional com a intenção de reter os colaboradores desejados (Monteiro et al., 2020; Theurer et al., 2018). Por um lado, o employer branding desempenha um papel importante na atração e retenção dos novos talentos, mas também sensibiliza os colaboradores atuais e potenciais acerca da sua proposta de valor, ou seja, esclarecendo-os acerca dos valores e benefícios oferecidos pela organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

O employer branding beneficia as organizações, tornando-as atraentes, confiáveis e, subsequentemente, resulta numa maior unidade entre sua força de trabalho, promove o *engagement* dos colaboradores, lealdade e satisfação dos mesmos e um aumento do número de potenciais candidatos porque a organização é comercializada como um lugar atraente para trabalhar (Pina e Cunha et al., 2012).

Pesquisas recentes, nomeadamente após a crise da COVID-19, têm mostrado a maior valorização dos fatores ligados às dimensões simbólicas do employer branding, tais como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e uma cultura de trabalho positiva, quando os profissionais comparam ofertas de emprego (Tanwar & Prasad, 2017; Linzer et al., 2022). Então, as organizações precisam ser mais flexíveis e responsivas ao ambiente de evolução e competição do mercado de trabalho atual, monitorizando os procedimentos e integrando as melhores práticas de atração e retenção de talentos (Bussin & Mouton, 2019). Neste sentido, a marca do empregador permite que uma organização identifique quais são os atributos preferidos entre seus atuais e possíveis colaboradores.

A lacuna da evidência observada na literatura está relacionada à falta de informações e pesquisas relacionadas com o papel do employer branding nas organizações de saúde, pois a maioria dos estudos anteriores foi conduzida em setores como o bancário, militar, engenharia (Lievens & Highhouse, 2003; Baum & Kabst, 2013; Berry & Martin, 2019). Por outro lado, a maioria dos estudos sobre o employer branding tendem a ser investigados apenas da perspectiva de potenciais colaboradores (Theurer et al., 2018). Não obstante, são os colaboradores de hoje que

constituem a identidade da organização, os que fazem acontecer, os que impactam os clientes, que condicionam a atração de novos talentos e os que mais contribuem para o employer branding da organização (Veloso, 2018). Ainda de referir que a maioria das investigações nesta área se debruçam sobre Médicos e Enfermeiros, nenhum foi ainda realizado com Fisioterapeutas.

O objetivo deste estudo será assim explorar quais as dimensões do *Employer Branding* que impactam a atração e retenção dos Fisioterapeutas em Portugal, nos setores público, privado e social. Especificamente, os objetivos deste estudo são: analisar se existe uma relação entre as variáveis como sexo, segmento etário, nível de formação, rendimentos mensais brutos, tempo de permanência na entidade empregadora, situação profissional atual, função na estrutura da organização e a perceção dos Fisioterapeutas sobre as dimensões da employer branding; examinar se a perceção do employer branding difere entre os setores de atuação dos Fisioterapeutas (público, privado e social) e se o setor de atuação modera a relação entre as perceções das dimensões do employer branding e a retenção; avaliar a relação entre a perceção dos Fisioterapeutas em relação às dimensões do employer branding e a atração e retenção aplicadas ao seu contexto profissional específico nas organizações de saúde.

O estudo visa, portanto, compreender os fatores que contribuem para a atratividade de uma organização de saúde do ponto de vista dos seus colaboradores, oferecendo um panorama das suas expectativas profissionais e dos aspetos que consideram mais relevantes numa entidade empregadora. Definiu-se, portanto, intervir apenas com Fisioterapeutas que atualmente trabalham em organizações pertencentes ao sector público, privado e social do sistema de saúde em Portugal.

A presente dissertação de mestrado consiste nas seguintes partes: revisão da literatura - aborda a gestão de recursos humanos dos Fisioterapeutas portugueses, a conceptualização do Employer Branding e as suas dimensões, a proposta de valor do empregador, a atratividade organizacional, o papel dos colaboradores, a retenção de talentos e a gestão de talento nas organizações de saúde; de seguida, a metodologia - esta seção contém e descreve o objetivo principal deste trabalho, os métodos de pesquisa e hipóteses; a apresentação dos resultados da pesquisa e discussão; e, por fim, a conclusão com as principais descobertas desta pesquisa.

Este trabalho poderá ajudar as organizações de saúde a otimizar estratégias de desenvolvimento e posicionamento efetivos do employer branding, mas também contribuirá para o fortalecimento da classe profissional e bem-estar dos Fisioterapeutas, e por extensão, um melhor

entendimento das questões relativas à sustentabilidade do sistema de saúde português e orientação das políticas públicas de saúde de excelência ao nível de gestão dos recursos humanos.

1. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR: A SAÚDE E A FISIOTERAPIA EM PORTUGAL

A saúde é, indiscutivelmente, uma preocupação central para a população global, sendo valorizada tanto no âmbito individual quanto coletivo. Pelo mundo, muitos sistemas de saúde enfrentam desafios significativos ao nível da gestão dos seus recursos humanos. A Organização Mundial de Saúde projeta que em 2030 estejam em falta cerca de 10 a 15 milhões de profissionais de saúde (World Health Organization, 2016; Liu et al., 2017).

Esse capital humano, que inclui capacidade, experiência e conhecimento é hoje usualmente reconhecido como o principal ativo de qualquer organização. E, na saúde, não é exceção pois a eficiência do sistema de saúde depende crucialmente da interface primária essencial que são os profissionais de saúde tanto enquanto força de trabalho, mas também na perspetiva de pessoas que cuidam de pessoas.

Nos últimos anos, em Portugal e em muitos outros países, essa relevância de quem trabalha na área da saúde tornou-se mais visível, face à falta de profissionais de saúde para satisfazer a procura existente. Daí que, hoje em dia, as organizações de saúde estão muito preocupadas com a retenção de funcionários treinados e qualificados (Moses & Sharma, 2020).

Embora a gestão de recursos humanos em Portugal tenha evoluído de um papel puramente administrativo para uma abordagem mais estratégica e centrada nas pessoas, persistem desafios significativos no setor da saúde. Estudos apontam para a escassez de recursos humanos diferenciados, a imprevisibilidade da procura e a pressão para reduzir custos, o que exige uma gestão mais eficaz e orientada para a eficiência operacional (Reis, 2021). Desde cedo é então reconhecido que os principais drivers de mudança, com implicações na saúde, têm como denominador comum as pessoas e as alterações verificadas ao nível da estrutura social, exigindo aos departamentos de recursos humanos proximidade e participação na administração e respetivas decisões estratégicas, orientadas para a criação de valor, através da melhoria do ambiente organizacional e da construção de identidades com culturas fortes e focalizadas na inovação e na excelência (Coradinho, 2016).

Por sua vez, a saúde é um setor caracterizado por uma grande diversidade de profissionais, que inclui médicos, enfermeiros, técnicos especializados e auxiliares. Em Portugal, segundo um estudo da Randstad Research com dados recentes, as profissões de saúde e educação representam, em conjunto, cerca de 17,9% da população ativa, que atingiu um recorde de 5,52 milhões de pessoas no final do ano de 2024. No entanto, no setor público da saúde, o Serviço Nacional de Saúde (SNS) contava, em 2023, com 149.579 profissionais, correspondendo a aproximadamente 2,7% da população ativa portuguesa, segundo a Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS). Embora o Serviço Nacional de Saúde seja o eixo central do sistema de saúde português, a real dimensão do setor é ainda mais expressiva, uma vez que um número substancial e crescente de profissionais exerce a sua atividade no setor privado, em instituições de cariz social ou de forma independente, refletindo a diversidade de respostas existentes.

O setor enfrenta desafios significativos, pois, apesar do reconhecimento internacional do sistema de saúde português, há dificuldades na resposta às necessidades internas, sobretudo devido à escassez e retenção de profissionais qualificados. Estas dificuldades são particularmente sentidas em áreas críticas como a medicina, a enfermagem, a dentária e a fisioterapia, entre outras, o que exige estratégias eficazes para garantir a sustentabilidade e eficiência dos serviços de saúde (Amaral e Marques, 2014). Recentemente, o Plano de Recursos Humanos na Saúde 2030, elaborado pela ACSS, identificou que a partir do ano 2021, quanto à evolução dos recursos humanos na saúde, houve uma clara desaceleração do aumento de profissionais de saúde.

Mais especificamente, a Fisioterapia em Portugal cresceu, sobretudo, nos últimos 50 anos, sendo atualmente a terceira maior área da prestação de cuidados de saúde e a profissão mais representativa na área da Reabilitação (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2010). Segundo a Ordem dos Fisioterapeutas Portugueses, nos últimos anos, tem-se verificado na profissão um desenvolvimento exponencial em números dado que em 2023 eram aproximadamente 12 mil Fisioterapeutas.

Dados recentes obtidos através do Relatório do Gabinete de Estudos e Planeamento da Ordem, sabe-se que os Fisioterapeutas têm uma média de idades de 33 anos e a grande maioria nasceu em Portugal. Os fisioterapeutas encontram-se a exercer atividade profissional maioritariamente nos distritos de Lisboa (23%) e Porto (20%). Atualmente existem 0,99 Fisioterapeutas disponíveis para cada 1000 habitantes em Portugal, sendo a desproporção mais acentuada no sul e regiões autónomas do país. Mais de metade dos Fisioterapeutas (53%) exerce

a sua atividade clínica em centros ou clínicas de reabilitação, ou em unidades privadas de fisioterapia. Existe uma minoria de profissionais (0,3-13,0%) que são proprietários de unidades de Fisioterapia e/ou encontram-se em cargos de chefia, administração pública, comissões de ética ou comissões de qualidade. A maioria (76%) dos Fisioterapeutas está integrado no setor privado, tendo apenas 40% um contrato por tempo indeterminado.

Estes dados revelam a complexidade e os desafios do contexto atual da saúde e da Fisioterapia em Portugal, fornecendo a base necessária para, no capítulo seguinte, se proceder a uma revisão da literatura focada nos fatores que influenciam a retenção e valorização dos profissionais de saúde, com especial enfoque na profissão da Fisioterapia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A análise da literatura é essencial para aprimorar a compreensão e a estruturação do tema, permitindo que a metodologia seja construída com base num contexto sólido (Bryman & Bell, 2011). Esta seção tem como objetivo analisar a literatura disponível sobre o tema principal da presente dissertação, aprofundando o conhecimento do assunto e identificando os principais conceitos que fundamentam os objetivos deste trabalho.

Assim, a revisão de literatura apresenta, primeiramente, a conceptualização do Employer Branding e apresentam-se as dimensões e características do mesmo, bem como a subjacente proposta de valor pelo empregador. Além disso, são analisados os aspetos relacionados com a atratividade organizacional, o papel dos colaboradores na construção do employer branding e a relevância da retenção de talento. Por fim, mas não menos importante, finaliza-se com a gestão de talento no setor da saúde, considerando os desafios e especificidades desse contexto.

2.1 EMPLOYER BRANDING - CONCEPTUALIZAÇÃO

Os atuais paradigmas do mundo laboral têm manifestado a nova forma de pensar das diferentes gerações que se disponibilizam a entrar e a ficar nas organizações. Isto tem gerado uma tendência crescentemente competitiva para adquirir e preservar os talentos mais notáveis.

No que diz respeito ao setor dos serviços este é altamente dependente do capital humano, recorrendo às habilidades e ao talento dos colaboradores para criar e manter a identidade e reputação das organizações (Aman-Ullah et al., 2021). Como os profissionais qualificados são os principais ativos nesse setor, tais organizações frequentemente têm que fazer um esforço extra para reter esses colaboradores (Aman-Ullah et al., 2021). Assim, o capital humano tem sido reconhecido como um recurso estratégico para as organizações, contribuindo para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e influenciando de forma significativa o desempenho organizacional (Backhaus e Tikoo, 2004; Tlaiss et al., 2017). Nesse contexto, muitas organizações destacam-se em relação às suas concorrentes devido às capacidades únicas dos seus colaboradores (Aamir et al., 2016). Para alcançar o sucesso, as organizações precisam, então, de recursos humanos altamente leais, capazes de atender aos desejos e necessidades dos seus stakeholders (Elving et al., 2012).

É nesse sentido que a atenção da literatura recente tem recaído sobre o conceito de Employer Branding - frequentemente denominado de marca empregadora - dado estar subjacente a este a preocupação eminente das organizações atraírem e reterem colaboradores competentes,

conhecedores e qualificados (Arasanmi & Krishna, 2019; Arachchige & Robertson, 2011). É um tópico derivado da integração do conceito através da área do Marketing, frequentemente utilizado como ferramenta estratégica na área dos Recursos Humanos (Ahmad et al., 2019).

Segundo a Associação Americana de Marketing (2017), uma marca - *brand* - é definida como “*um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica os produtos ou serviços de um vendedor como distintos daqueles de outros vendedores*”. Ruchika e Prasad (2019) destacam a marca como um elemento essencial para a organização, sendo a sua gestão um fator determinante para alcançar o sucesso.

Nesta perspetiva, aplicar o conceito à gestão de recursos humanos propõe criação de uma identidade única para cada organização como empregadora, destacando-se da concorrência ao evidenciar os aspetos exclusivos da sua oferta ou ambiente de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004; Rampl & Kennin, 2014). Fundamentado também na ideia de que as pessoas são um recurso valioso para a organização, ao investir estrategicamente no capital humano, atraindo e reter os colaboradores de mais alto calibre nas organizações é possível melhorar o desempenho das mesmas (Backhaus & Tikoo, 2004; Arasanmi & Krishna, 2019). O objetivo é construir um employer branding que seja atraente e competitiva no mercado (Alniack & Alniack, 2012).

Importa referir que inicialmente, o conceito de *branding* era sobretudo do domínio do Marketing mas no início da década de 1990 foi introduzido na gestão pelos pesquisadores europeus Ambler e Barrow (1996). Estes autores, pioneiros no conceito, cunharam-no como o pacote de benefícios económicos, funcionais e psicológicos fornecidos pela organização empregadora, que se identificam diretamente com a sua marca, que são reconhecidos pelos funcionários e que, juntos, criam um entusiasmo único do empregador nas mentes dos candidatos a um emprego e dos colaboradores, que os fazem querer ingressar ou permanecer na organização (Ambler & Barrow, 1996). Inicialmente, a abordagem era centrada na atração de talentos e na forma como as organizações poderiam usar a sua imagem para se diferenciar no mercado de trabalho, desenvolvendo uma reputação externa através de uma identidade forte e reconhecível, com pouco enfoque no branding interno para envolver os seus colaboradores (Mosley, 2007). Segundo Ambler e Barrow (1996), assim como uma marca de consumo, um employer branding possui uma personalidade e uma imagem na mente do mercado de trabalho, o que pode criar laços estreitos entre a marca e a sua força de trabalho (Ewing et al, 2002).

Ao longo dos anos, a definição do termo tem ampliado não só para os níveis da atração, mas também para a retenção de talento, referindo-se ao mesmo como a aplicação de regras de branding à gestão de recursos humanos e relacionamentos entre recursos humanos e organizações (Backhaus e Tikoo, 2004). Backhaus e Tikoo (2004), definem o employer branding como o processo de criar uma identidade singular para o empregador, tanto no ambiente interno quanto externo, com o objetivo de se destacar entre outras organizações e atrair a preferência dos trabalhadores. Segundo estes autores há uma ênfase na evolução do contrato psicológico e o seu consequente impacto nas organizações, através, por um lado, do papel dos colaboradores atuais, garantindo que estão comprometidos e alinhados com a estratégia organizacional e, por outro, dos candidatos a recrutar (Backhaus & Tikoo, 2004). Nesse contexto, Biswas e Suar (2014) destacam que, para se sobressair em um cenário competitivo, é essencial que as organizações valorizem suas características distintivas como empregadoras, alinhando a construção do employer branding à teoria da visão baseada em recursos, segundo a qual os recursos devem ser valiosos, raros, originais e insubstituíveis (Biswas e Suar, 2014).

Posto isto, o employer branding tem duas dimensões: a primeira é uma fonte de atração para novos funcionários e a segunda é uma fonte de motivação para os colaboradores permanecerem com o empregador a longo prazo (Theurer et al., 2018). Logo, o employer branding não se limita à atração de novos talentos por meio de estratégias de marketing e comunicação mas também incorpora a experiência contínua e integrada dos colaboradores atuais, que desempenham um papel central na construção da marca (Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005). A retenção de colaboradores é definida como uma abordagem das organizações que envolve o conjunto de esforços sistemáticos para manter e reter os recursos humanos adequados e qualificados e construir e promover um ambiente de trabalho positivo de forma a que os colaboradores estejam alinhados com o cumprimento dos objetivos organizacionais por longos períodos de tempo (Chaminade, 2016; Matongolo et al., 2018; Rastogi et al., 2020). Por conseguinte, a retenção eficaz dos talentos está diretamente relacionada à experiência oferecida pelo employer branding, pois colaboradores que se identificam com a cultura organizacional e que manifestam um alinhamento entre valores, expectativas e práticas institucionais tendem a permanecer envolvidos e produtivos na organização.

Barrow e Mosley (2005), apoiados por outros autores, acreditam que deverá existir um alinhamento consistente e coerente entre a promessa que a organização faz aos seus colaboradores

e a experiência real vivenciada por eles, ou seja, entre a realidade interna e a imagem promovida externamente (Devasagayam et al., 2010; Berthon et al., 2005).

Berthon et al. (2005) referem que através da abordagem pelo employer branding consegue-se fomentar o desenvolvimento de uma equipa de trabalho alinhada aos valores e metas da organização, promovendo uma cultura de compromisso e harmonia no ambiente profissional. Estes autores descreveram a marca do empregador como uma marca com personalidade e posicionamento, destacando que uma organização, assim como um produto ou serviço, também precisa construir uma identidade sólida e diferenciada. Essa identidade deve ser cuidadosamente projetada para criar uma imagem positiva e atrativa na mente dos potenciais colaboradores, promovendo a ideia de que a organização é um excelente local para trabalhar (Berthon et al., 2005).

Ao criar uma conexão emocional entre a organização e os seus funcionários, similarmente ao que ocorre no marketing de produtos para consumidores, percebe-se uma semelhança nos benefícios proporcionados, como a funcionalidade do produto, as recompensas (seja em benefícios materiais ou financeiros), o sentido de pertença e significado compartilhado (Fernandez-Lores et al., 2016).

Sabe-se então que os colaboradores que entendem e vivem a marca - assumindo-a como própria - mantêm-se comprometidos com o contrato psicológico com a organização o que consequentemente também aumenta os níveis de produtividade na mesma (Ahmad et al., 2019; Devasagayam et al., 2010). Assume assim especial relevância o papel da proposta de valor da marca que deverá refletir os valores e a cultura organizacional com o objetivo de aprimorar a reputação corporativa, gestão de talentos e a criar um *engagement* positivo (Mosley, 2007).

O processo de employer branding está associado à criação de uma imagem corporativa sólida e coerente (Backhaus & Tikoo, 2004). As estratégias subjacentes contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais atrativo, promovendo colaboradores mais leais, motivados e comprometidos, que oferecem serviços e produtos de maior qualidade e apresentam menor tendência a migrar para as organizações concorrentes (Aldousari et al., 2017).

Além disso, o employer branding pode impulsionar o desempenho dos colaboradores, reduzindo o absenteísmo e promovendo maior eficiência no trabalho (Barrow & Mosley, 2005; Ambler & Barrow, 1996). Também gera benefícios para o desempenho organizacional, tanto financeiro quanto não financeiro, incluindo maior satisfação dos clientes, atração de novos talentos e retenção de colaboradores de alto desempenho (Biswas e Suar, 2016).

Estratégias de employer branding têm sido implementadas pelas organizações para manter o seu *status* e garantir a estabilidade dos atributos do empregador como um diferencial competitivo, acompanhando as novas tendências do mercado de trabalho, com o objetivo de atrair, reter e desenvolver talentos, assegurando uma força de trabalho competitiva e estável (Tanwar, 2016; Zadari et al., 2023). Apesar de todos os avanços feitos desde a primeira conceptualização, ainda é necessário apoiar e reforçar as pesquisas existentes sobre o employer branding.

Veja-se que na maioria dos estudos anteriores sobre o employer branding há um consenso sobre o público-alvo, que abrange funcionários potenciais e atuais, porém apenas um foco maior na área de atração com pouca atenção a ser dirigida à retenção de colaboradores (Theurer et al., 2016; Arasanmi & Krishna, 2019). Além disso, mais pesquisas precisam ser realizadas em organizações do setor de serviços, tal como é exemplo a área da saúde (Gilani & Cunningham, 2017).

2.2 DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS DE EMPLOYER BRANDING

É do atual reconhecimento que a Internet mudou a forma como as organizações se promovem (Castronovo e Huang, 2012). As novas plataformas de comunicação digitais substituíram os canais de publicidade convencionais sendo mais baratas e mais eficientes na comunicação com o público. No âmbito social, são essas mesmas plataformas que facilitam as relações sociais entre o público e as entidades empregadoras através da intersecção e da partilha de conteúdos, o que se tornou a melhor e mais recente estratégia promocional para as próprias organizações, e essa abordagem inclui a disseminação estratégica de conteúdos para ampliar o alcance, gerar mais visualizações e incentivar interações.

Assim sendo, para que uma campanha atinja os resultados previstos, é fundamental ter em conta o público-alvo que a organização pretende atingir e as plataformas em que interage mais frequentemente (Fernandes et al., 2023). Assim, o processo de recrutamento é fundamental para a atração de trabalhadores, na medida em que os potenciais candidatos ou trabalhadores fazem derivar as perceções da organização através da informação que recebem durante este processo, existindo assim vários elementos que contribuem para que a *employer brand* seja considerado atrativo perante os trabalhadores (Baratelli et al., 2022). Além disso, a retenção dos colaboradores torna-se um fator essencial, pois estratégias eficazes de employer branding não só atraem talentos, mas também promovem o seu envolvimento e permanência na organização. Através da proposta

de valor claramente comunicada, fortalece-se a presença da marca na mente dos próprios colaboradores, tornando-os os seus principais consumidores e promotores, o que contribui para a notoriedade e o posicionamento da marca, alcançando também grupos de influência (Mosley & Schmidt, 2017).

A literatura é bastante ambígua no que se refere às características do employer branding consideradas como atrativas pelos colaboradores, e à organização dessas mesmas características. Através da investigação, alguns autores identificaram determinadas dimensões que diferem entre si e têm efeitos distintos consoante o candidato e/ou colaborador, ou seja, na tomada de decisão de carreira (Ruchika et al., 2017).

Ambler e Barrow (1996) defenderam a existência das primeiras três dimensões da marca empregadora: a funcional, ligada ao desenvolvimento dos colaboradores; a económica, referente a recompensas financeiras e materiais; e a psicológica, associada ao sentimento de pertença e propósito. Por conseguinte, uma década depois do aparecimento do conceito de *employer branding*, Berthon et. al., (2005) desenvolveram uma versão alargada e melhorada versão alargada e melhorada das dimensões anteriores e criaram uma estrutura de cinco dimensões significativas relacionadas com a atratividade do *employer brand*. com base numa escala devidamente validada, que ainda é atualmente uma das principais métricas utilizadas no contexto do employer branding.

Segundo estes autores, os principais valores que influenciam a atratividade organizacional incluem o valor criativo, relacionado a um ambiente dinâmico e inovador que estimula a criatividade dos empregados (Bethon et al., 2005); o valor social, que destaca a importância de um ambiente acolhedor, com boas relações interpessoais e cooperação (Veloso, 2018); o valor económico, associado a salários competitivos, benefícios e oportunidades de progressão (Gilani et al., 2017); o valor de desenvolvimento, que engloba reconhecimento, autoestima e crescimento profissional por meio de feedback e incentivos (Barrow & Mosley, 2005); e o valor de cooperação, que diz respeito à aplicação do conhecimento, partilha de ideias e um ambiente voltado para o cliente (Peixoto, 2021).

Analogamente, também há outros estudos que se debruçam sobre estas cinco dimensões, por vezes classificadas de forma divergente. Em 2010, Srivastava desenvolveu uma escala para medir a employer branding, considerando três dimensões: reputação, cultura percebida e sistema/processo de recursos humanos. No entanto, este estudo também utilizou amostras de estudantes, não avaliando a experiência real dos funcionários. Em 2013, também os autores

Hillebrandt e Ivens identificaram 12 fatores do employer branding: cultura e comunicação; espírito de equipa; tarefas; carreira internacional e ambiente; benefícios; reputação; equilíbrio entre vida profissional e pessoal; formação e desenvolvimento; diversidade; clientes; autonomia; e responsabilidade social corporativa. Esta foi considerada uma pesquisa inovadora dado ter sido a primeira abordagem a considerar e dar ênfase à análise do employer branding a partir da perspectiva dos funcionários atuais, ainda que detenha algumas limitações metodológicas (Hillebrandt e Ivens, 2013).

No âmbito da mensuração do employer branding, a pesquisa de Berthon et al. (2005) permanece uma das principais referências no estudo do employer branding, embora esteja mais voltada para a percepção de potenciais colaboradores. Ainda assim, a sua aplicação na perspectiva dos funcionários que já fazem parte da organização continua pouco explorada (Tanwar & Prasad, 2017). Esse enfoque predominante na atração de novos talentos destaca a necessidade de uma maior atenção à forma como o employer branding é percebida pelo seu público interno - os próprios colaboradores (Maxwell & Knox, 2009).

Na tentativa de solucionar essa mesma lacuna e como forma perceber e compreender como o employer branding cumpre sua promessa, os autores Tanwar & Prasad (2017) criaram uma escala de medição do employer branding mais confiável e válida. As cinco dimensões identificadas foram: um ambiente de trabalho saudável, formação e desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ética e responsabilidade social corporativa e remuneração e benefícios.

A dimensão "Ambiente de Trabalho Saudável" é descrita como uma das mais significativas para o employer branding, e está associada a um ambiente positivo, calmo, relaxado e colaborativo, no qual prevalecem o trabalho em equipa e o apoio mútuo, motivando os funcionários e favorece a retenção a longo-prazo (Tanwar & Prasad, 2017). Quanto a este elemento acredita-se, de facto que, ambientes de trabalho saudáveis, conseguidos através de organizações demonstram preocupação com o bem-estar e promovem uma atmosfera de trabalho dinâmica e criativa, são que em maior incidência na atração e envolvimento dos colaboradores (Dabirian et al. 2017; Ruchika et al., 2017).

No que diz respeito à dimensão "Formação e Desenvolvimento" é destacado que os colaboradores dão grande importância ao desenvolvimento de habilidades para futuras posições de trabalho, por meio da oferta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento pessoal (Tanwar & Prasad, 2016). Nos últimos anos, as organizações têm direcionado esforços para esta

componente e favorecer o crescimento dos talentos, movidas pela valorização dos colaboradores em adquirir novas qualificações ou desenvolver as competências que já possuem (Rastogi et al., 2020).

O “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” refere-se à capacidade dos funcionários em equilibrar a sua vida pessoal e profissional sem grandes interferências entre ambas (Tanwar & Prasad, 2017). Ou seja, diz respeito à possibilidade dos funcionários gerirem a sua esfera profissional sem que isso restrinja ou interfira diretamente em outras áreas de sua vida, a isto associa-se o desejo de fazerem parte da identidade da organização, em vez de serem apenas mais um colaborador comum (Dabirian et al., 2017). A pesquisa sobre a retenção de trabalhadores tem demonstrado a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: por um lado, é um fator relevante na decisão dos funcionários de permanecerem na organização; por outro, é um elemento de fortalecimento da imagem do employer branding da organização (Deery, 2008; (Hillebrandt & Ivens, 2013b). A literatura recente tem vindo a constatar que a disponibilidade e o uso de práticas direcionadas para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm benefícios frequentemente associados a atitudes dos funcionários, como maior satisfação no trabalho, melhor desempenho, redução do absentismo, aumento da produtividade, maior retenção de talentos valiosos e maior comprometimento e lealdade à organização (Hashim et al., 2016; Panda & Sahoo, 2021).

Relativamente à “Remuneração e Benefícios” representa o que a organização oferece sob uma perspetiva económica, diretamente relacionada a salários altos e competitivos, bem como ao pacote de benefícios associados (Tanwar & Prasad, 2017). Embora a compensação seja um fator preponderante, os autores identificaram que essa dimensão foi a menos influente pois os colaboradores atuais atribuem igual ou maior importância a aspetos psicológicos, como um ambiente de trabalho saudável e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao decidir permanecer numa organização (Dabirian et al., 2017). Neste domínio, enfatiza-se a importância de alinhar as expectativas entre aquilo que a empresa promete oferecer aos funcionários com o que realmente é entregue, garantindo que os benefícios tangíveis e intangíveis contribuam para a satisfação e retenção dos colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016).

Por último, mas com igual relevância, a dimensão “Ética e Responsabilidade Social Corporativa” está ligada ao compromisso organizacional, tanto com seus colaboradores quanto com a sociedade, numa perspetiva de comportamento ético e desenvolvimento sustentável (Biswas & Suar, 2014). A ética está associada à postura da empresa em relação aos funcionários e aos

procedimentos legais, enquanto a responsabilidade social corporativa está relacionada ao impacto da organização na sociedade e na construção de um relacionamento positivo com clientes e *stakeholders*, melhorando a imagem da marca do empregador (Tanwar & Prasad, 2017).

Mais recentemente, também outros autores no desenvolvimento de escalas de mensuração do employer branding, têm analisado dimensões adicionais tais como a cultura organizacional e as oportunidades de desenvolvimento de carreira, preponderantes nesta área por capturarem a importância de valores e crenças compartilhados entre *stakeholders* e por analisarem a relevância das iniciativas corporativas em torno do planeamento de carreira (Nanjundeswaraswamy et al, 2025).

Além de todas as características já enunciadas sobre as dimensões do employer branding, também é possível restringir os benefícios funcionais, financeiros e psicológicos, o que significa que, por benefícios psicológicos, podemos entender o valor criativo e/ou motivacional e o valor social. Relativamente aos benefícios funcionais, podemos referir o crescimento/desenvolvimento e a cooperação/*empowerment*, mas os benefícios e valores supracitados variam de pessoa para pessoa, uma vez que cada uma é diferente e tem experiências distintas que influenciam a tomada de decisão em várias dimensões, como a escolha do futuro local de trabalho ou a permanência no mesmo (Benraiss-Noailles et al., 2021; Plaikner et al., 2023).

A estas dimensões junta-se a melhor prática de employer branding, que mostra que a estratégia se centra na valorização dos candidatos ao colocá-los no centro de todo o processo, nomeadamente através das comunidades de talentos, dos embaixadores, das referências dos trabalhadores, da retenção e envolvimento dos mesmos, do alinhamento dos recursos humanos e do *marketing* e, por fim, das redes sociais (Pinto, 2016).

Das dimensões aqui especificadas, tanto a atração como o envolvimento dos colaboradores, fazem com que o employer branding constitua uma estratégia adequada para reforçar o empenho e a fidelização, que pode ser expressa através de prémios, reconhecimento, como o alinhamento dos recursos humanos e do marketing, demonstrando que ambos os departamentos se devem harmonizar e privilegiar os seus trunfos para criar uma marca de empregador forte e eficaz (Ruchika et al., 2017).

Ainda de referir, que as organizações estão a recorrer cada vez mais à tecnologia, desafiando os colaboradores a demonstrarem as suas competências e contribuindo para a retenção de talentos. Paralelamente, o uso das redes sociais tem sido incentivado para que se possam

expressar opiniões livremente, promovendo, acima de tudo, um ambiente de confiança tanto entre os colaboradores como entre estes e a organização (Sokro, 2012).

Concomitantemente às dimensões do employer branding, existem também características essenciais a assinalar, como elementos constitutivos deste conceito e existem duas dimensões fundamentais das características de sucesso: atrativas/não atrativas e precisas/apelativas. No caso da primeira dimensão, esta não é surpreendente em si mesma, todavia, é surpreendente que as especificidades a si subjacentes sejam fortemente consistentes com a literatura existente sobre produtos e marcas empresariais. Nomeadamente que as marcas empregadoras de sucesso são confluentes em três características essenciais: notoriedade e reconhecimento, permitindo à organização consolidar sua proposta de valor e incentivar a partilha da experiência dos colaboradores (Benraiss-Noailles et al., 2021); relevância e ressonância, ao estabelecer uma relação significativa com os trabalhadores atuais e potenciais, tal como ocorre entre marcas e clientes (Baratelli et al., 2022); e diferenciação, fator essencial para a saúde e sucesso contínuo do employer branding (Barrow & Mosley, 2005).

A segunda característica fundamental está relacionada com a precisão do employer branding, no qual uma abordagem específica e bem-definida tende a ser bem-sucedida, enquanto uma abordagem meramente apelativa costuma falhar. Ao refletir com exatidão a identidade da organização nas suas comunicações de marketing e cumpre a promessa da marca. Para isso, é essencial que o envolvimento dos colaboradores esteja alinhado com a cultura organizacional, proporcionando uma imagem autêntica, atraindo e retendo os candidatos mais adequados (Pinto, 2016).

A identificação correta do empregador contribui para a definição dos termos dos compromissos mútuos, em consonância com o que a organização pode realisticamente proporcionar, e também contribui para contrariar informações deturpadas ou falsas divulgadas por fontes externas à organização. Neste sentido, as marcas de produto e de organização apresentam uma característica do employer branding, nomeadamente a sua aptidão para divergir entre os aspetos dos quais se crie um contexto de marca única no qual a promessa da marca e a sua experiência tem de estar constantemente alinhada e acompanhada de perto pelo seu público-alvo (Veloso, 2018).

2.3 PROPOSTA DE VALOR DO EMPREGADOR

O employer branding transformou-se numa palavra de ordem nos tempos modernos, à medida que as organizações se esforçam por atrair mais talentos, reter os mais credíveis e otimizar a sua contribuição para as promessas que fazem ao público relativamente à perceção e ao valor da marca, torna-se fundamental proceder à identificação dos atributos que despertam o interesse de diversos extratos de possíveis trabalhadores, tendo em conta numa primeira instância a proposta de valor do empregador, assim como as exigências dos profissionais, sem perder de vista a estratégia de comunicação (Braga et al., 2016; Yousf e et al., 2021).

Inserido neste conceito, o desenvolvimento da proposta de valor do empregador compreende a primeira fase do employer branding, e define-se por um conjunto de ofertas e associações fornecidas pela organização em troca das capacidades, experiência e habilidades que um colaborador trás consigo para a organização (Minchington (2005). É, por sua vez o conjunto de atributos que atraem potenciais candidatos a ingressar na empresa e os atuais empregados a permanecer nela (Matongolo et al., 2018). Segundo outros autores, a mesma é caracterizada como o elenco de atributos que os profissionais valorizam para aceitar uma oferta de emprego, englobando assim as especificidades, os benefícios e as formas de trabalhar que caracterizam uma organização enquanto empregador e a distinguem de outras organizações com as quais concorre (Cardoso, 2016; Chopra et al., 2023, Ahmad et al., 2019).

Com efeito, as propostas de valor do empregador descrevem os valores que as instituições disponibilizam aos seus trabalhadores, designadamente a cultura organizacional, o estilo de liderança e as condições de trabalho, enquanto o marketing interno e externo é empregue para apresentar a mesma proposta de valor a potenciais interessados e divulgá-la junto dos próprios trabalhadores da organização, retendo-os na mesma (Ahmad et al., 2020; Tomasjan et al., 2020).

Para construir uma marca de empregador, é essencial que a proposta de valor seja bem definida, autêntica, convincente, distintiva, verdadeira e sustentável. Para isso, cada organização deve refletir sobre os elementos fundamentais da sua identidade e reunir o máximo de documentação possível em todas as áreas, especialmente no que se refere aos recursos humanos. Após essa análise, é crucial que toda a equipa organizacional se reúna para discutir as informações recolhidas. Uma proposta de valor bem articulada faz com que a marca se torne a primeira referência na mente do público. Isso incentiva os próprios colaboradores a serem seus principais consumidores e promotores, ampliando sua visibilidade e fortalecendo seu posicionamento dentro dos círculos de influência em que estão inseridos (Mosley & Schmidt, 2017).

Então, quando se define a proposta de valor do empregador, os colaboradores e a organização estão sempre no centro do processo e devem estar harmonizados com a estratégia de recursos humanos a nível interno, formulada por escrito, uma fórmula simples que está no centro da experiência do trabalhador e da marca da organização (Maurya et al., 2018; Veloso, 2018).

Segundo Edwards (2010), a proposta de valor do empregador compreende os aspetos contratuais explícitos das condições oferecidas aos colaboradores, incluindo além disso, uma oferta diferenciadora através da qual, a experiência e a natureza do trabalho envolve muito mais do que os aspetos explícitos de um contrato escrito e que ajudam na formação do contrato psicológico entre empregador e colaborador. Por isso, a elaboração da proposta de valor do empregador não deve restringir-se ao fator monetário, uma vez que outros elementos também contribuem para a atratividade da organização, tanto para potenciais colaboradores quanto para os atuais. Entre esses elementos estão o valor de atração, o valor social, o valor de desenvolvimento e o valor de implementação. Esses fatores devem ser integrados à identidade da instituição, refletindo sua cultura, valores predominantes, práticas de gestão e comunicação, bem como os desafios e oportunidades que oferece (Cardoso, 2016; Vatsa, 2016).

Ao investir no desenvolvimento de uma boa proposta de valor fundamentada, as organizações podem melhorar a sua eficácia na atração e conservação de talentos, valorizando assim o seu capital humano, verificando-se como necessário que as organizações tenham em consideração a natureza fragmentada da força de trabalho, na medida em que cada geração tem as suas próprias necessidades e exigências (Edwards, 2017; Silva et al., 2023). Pois, ao compreender a importância dos fatores relacionados com a fase da vida e as preferências de carreira, bem como o papel das influências familiares e sociais na tomada de decisões, as organizações podem oferecer um valor de empregador atrativo a segmentos bem definidos da força de trabalho (Chandrasekaran, 2020; Moroko & Uncle, 2009). Ao não cumprir com o que promete, a organização impacta negativamente nos funcionários e, conseqüentemente, nos potenciais colaboradores (Ready et al., 2008).

Deriva daí a importância de integrar e compreender as interligações entre estes elementos pode conduzir ao objetivo de uma organização de atrair candidatos desejáveis para cargos específicos e reter os empregados qualificados existentes, considerando a proposta de valor do empregador, o marketing interno e o marketing externo, e a mensagem a comunicar que deve ser coerente com estes três domínios, para que não haja incertezas quanto à imagem que a organização

pretende criar (Arasanmi et al., 2019; Santiago, 2019).

2.4 ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Paralelamente ao conceito de employer branding, surgiu a noção de atratividade organizacional, que se fundamenta na ideia de que uma estratégia eficaz deve fortalecer a competitividade da organização perante os colaboradores. Segundo os autores anteriormente mencionados, a atratividade organizacional pode ser definida como o conjunto de características percebidas como atrativas ao trabalhar para uma determinada organização, ou seja, as características da marca organizacional ou employer branding que um colaborador, ou potencial colaborador, considera mais atrativas. Logo, quanto mais atraente a organização for como empregadora, maior será a eficácia de sua estratégia de employer branding (Berthon et al., 2005)..

Ao longo dos anos, a importância de considerar os trabalhadores também como clientes tem crescido, baseando-se na premissa de que o primeiro mercado de qualquer organização são os seus clientes internos, ou seja, os próprios colaboradores (Berthon et al., 2005). Nesse sentido, as entidades empregadoras devem adotar estratégias para atrair e reter os trabalhadores, mantendo sempre o foco no cumprimento dos objetivos da organização (Berthon et al., 2005). Quão atrativa e competitiva uma organização é depende da harmonia entre sua cultura organizacional e a proposta de valor que oferece aos seus colaboradores, pois essa coerência influencia diretamente a percepção e o desejo de fazer parte da organização.

O valor efetivo do employer branding depende diretamente da percepção que os trabalhadores têm dos benefícios oferecidos pela organização (Ambler & Barrow, 1996). Nesse contexto, a Teoria da Identificação Organizacional (Ashforth & Mael, 1989) sugere que os indivíduos tendem a identificar-se com organizações cujos valores, cultura e identidade estejam alinhados com as suas próprias crenças. Essa identificação ocorre quando os trabalhadores internalizam os valores organizacionais, incorporando-os à sua identidade social, o que fortalece o vínculo com o empregador e aumenta a percepção da organização como um local atrativo para se trabalhar.

Maxwell e Knox (2009) defendem que a construção do employer branding deve partir do interior da organização, promovendo o alinhamento entre os interesses dos trabalhadores e a identidade organizacional. Esse alinhamento favorece a congruência entre os valores da marca e os comportamentos dos colaboradores, reforçando a identificação organizacional e contribuindo para a atração e motivação de funcionários atuais e potenciais candidatos (Edwards, 2010).

A Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986) complementa essa perspetiva, ao sustentar que os indivíduos definem a sua identidade com base na pertença a grupos sociais. Assim, quando a organização é percecionada como um grupo social, os colaboradores passam a integrar essa identidade na sua autoimagem, fortalecendo o seu compromisso com a organização. Backhaus e Tikoo (2004) reforçam essa ideia, explicando que a identificação organizacional decorre da perceção interna que os colaboradores desenvolvem sobre a entidade empregadora.

Além disso, a identificação organizacional influencia não apenas a retenção de talentos, mas também o comportamento dos colaboradores, incentivando-os a agir como embaixadores da marca e promovendo uma cultura organizacional forte e coesa. Esse efeito é potencializado pela aplicação das técnicas de *branding* aos trabalhadores, que ajudam a posicionar a organização como um excelente lugar para trabalhar, destacando suas vantagens e características positivas. Os próprios colaboradores, ao se identificarem com a organização, tendem a se tornar embaixadores da marca, reforçando esse processo (Kargas & Tsokos, 2020).

Embora os conceitos de employer branding e atratividade organizacional estejam interligados, há uma diferença entre eles. A atratividade organizacional resulta da comunicação e da imagem de marca da organização, do sistema de recrutamento e das características do posto de trabalho. Já o employer branding é uma ferramenta de marketing que busca destacar os aspetos atrativos da organização tanto para os atuais colaboradores quanto para os potenciais trabalhadores, fortalecendo sua atratividade interna e externa (Yousf et al., 2021).

A atratividade organizacional pode ser estipulada como os interesses identificados para trabalhar numa organização, nomeadamente, uma organização é considerada apelativa se fizer todos os esforços possíveis para que os potenciais candidatos a percecionem como um local de trabalho agradável, envolvendo também os benefícios que os empregados percebem que recebem ao trabalhar numa instituição, o que é importante em circunstâncias em que atrair empregados talentosos constitui uma condição de vantagem competitiva (Santiago, 2019).

A atratividade organizacional assume-se como uma construção multidimensional que pode ser analisada a partir de fatores como interesse, valor social, valor económico, crescimento e benefícios para os potenciais e atuais colaboradores. Os autores Berthon, Edwing e Hah (2005) expandiram essas dimensões, redefinindo o valor de interesse com foco no potencial da atratividade organizacional por meio de métodos inovadores, criatividade dos colaboradores, desenvolvimento de novos e aprimorados produtos e/ou serviços e um ambiente de trabalho

agradável. No que se refere ao valor social, essa dimensão avalia até que ponto a atratividade organizacional é influenciada por um ambiente de trabalho saudável, que favorece boas relações interpessoais (Berthon et al., 2005). Quando os autores apontam a dimensão do valor económico, esta mede a atividade organizacional e de que forma é que sofre influências de salários superiores à média, segurança no emprego e perspectivas de promoção, decorrendo esta dimensão da utilização de recompensas económicas (Berthon et al., 2005). Relativamente à vertente do valor de desenvolvimento, estes autores concebem a avaliação do reconhecimento da atividade organizacional, nomeadamente mediante a progressão na carreira como requisito para futuras oportunidades de emprego. Por fim, desenvolvem a dimensão do valor de aplicação no âmbito de atividade organizacional como a medida na qual a capacidade dos trabalhadores pode ser aplicada e partilhada pelos seus conhecimentos em ambientes que se centrem no cliente e nas pessoas que exercem influencia na atratividade do empregador (Berthon et al., 2005).

Desta forma, a atratividade organizacional é instrumentalizada através da consideração de critérios de atratividade aos quais os potenciais empregados prestam especial atenção na escolha de uma organização e da ponderação desses critérios de acordo com as tendências e exigências dos potenciais empregados (Peixoto, 2021).

No entanto, alguns autores propõem diferentes abordagens para analisar estes atributos, por exemplo, de acordo com Ahmad, Khan e Haque (2020), os fatores de atratividade poderão ser atributos instrumentais e de representação, em que os colaboradores mencionam o que é disponibilizado pela instituição e os incentivos que recebem, como o vencimento, o horário flexível, a situação geográfica, e, por outro lado, os fatores de atratividade poderão ser os valores intangíveis do lado do empregador, como o prestígio, o nível de inovação, a cultura, entre outros.

Embora existam diversas abordagens para compreender e aplicar a atratividade organizacional, todas têm em comum o objetivo de identificar os fatores que influenciam a escolha de uma organização pelos potenciais empregados e a retenção dos colaboradores atuais. A importância da atratividade torna-se ainda mais evidente quando as organizações procuram atrair novos talentos, uma vez que seu sucesso na competição por profissionais qualificados depende da consideração desses fatores (Berthon et al., 2005). Por outro lado, também uma proposta de valor eficazmente comunicada fortalece a marca na mente dos colaboradores, tornando-os os seus principais consumidores e embaixadores. Isso contribui para a ampliação da notoriedade e o

fortalecimento do posicionamento da entidade empregadora dentro dos seus círculos de influência (Mosley & Schmidt, 2017).

Relacionada com o employer branding e a atratividade organizacional destaca-se ainda a ideia de reputação corporativa, uma vez que no caso das organizações com uma reputação positiva, estas têm tendência a ser mais aliciantes para os candidatos e podem influenciar a decisão de contratação de um candidato bem como a manter os que já colaboram para as organizações (Potgieter et al., 2020). A reputação organizacional é assim um ativo intangível que produz efeitos tangíveis e pode transformar favoravelmente a conduta dos *stakeholders*, representando assim a imagem e a identidade desejadas da organização (Macêdo, et al., 2011).

A informação disponível durante o processo de recrutamento e seleção é limitada, tornando a decisão preliminar de contratação fortemente influenciada pela perceção da atratividade da organização. Nesse contexto, a reputação organizacional, definida como a capacidade da organização em satisfazer as expectativas de diversas partes interessadas com base em critérios socialmente validados não apenas impacta a atração de novos talentos, mas também desempenha um papel essencial na retenção dos colaboradores atuais (Chopra et al., 2023). Uma reputação positiva fortalece o compromisso dos profissionais, promovendo um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório, reduzindo a rotatividade e incentivando o alinhamento dos colaboradores com os valores e objetivos da organização.

De acordo com Fernandes, Sousa, Fonseca e Oliveira (2023), a reputação corporativa é um composto das características organizacionais que se desenvolvem ao longo do tempo e condicionam o comportamento de uma organização, sendo este conceito um fator importante em todo o processo de gestão, pois permite que as organizações se diferenciem dos concorrentes, o que é importante num ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. Thomaz e Brito (2010) salientam que a obtenção e manutenção de uma boa reputação confere às organizações uma vantagem sobre os competidores e melhora o seu funcionamento, podendo ser fracionada em três tipologias: ativa - mediante a descrição da reputação organizacional como um recurso intangível; avaliação - em que a reputação organizacional constitui o resultado dos julgamentos dos intervenientes; perceção - que depreende a análise organizacional é afirmada na perspetiva dos intervenientes, mais concretamente dos clientes da empresa.

Assim, a reputação organizacional torna-se um elemento-chave na atratividade organizacional, uma vez que influencia a perceção dos potenciais e atuais colaboradores sobre a

entidade empregadora. Uma organização com uma reputação positiva tende a ser mais atrativa para talentos qualificados, aumentando a sua capacidade de recrutamento e retenção de profissionais. Além disso, a percepção favorável da empresa por parte dos colaboradores fortalece o compromisso e a motivação, resultando em maior produtividade e satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, a reputação corporativa não só diferencia a organização no mercado, mas também desempenha um papel crucial na construção de um ambiente organizacional sustentável e competitivo.

2.5 O PAPEL DOS COLABORADORES

Presentemente, são os colaboradores que vivenciam diretamente a realidade das organizações, e que possuem um conhecimento aprofundado sobre o ambiente de trabalho. Dado que, a sua percepção da cultura organizacional e da rotina profissional é a mais precisa e autêntica (Tanwar & Prasad, 2017). Assim sendo, e segundo os mesmos autores, para que as organizações consigam assegurar um desempenho marcado por um crescimento contínuo e positivo é fulcral que as mesmas procurem obter uma compreensão mais profunda do seu ativo mais importante: os seus colaboradores. São estes que primeiramente cultivam a imagem das organizações, contribuindo para o aumento das taxas de retenção e maximização da atração de novos talentos (Tanwar & Prasad, 2017).

A literatura recente reconhece que, já não é sobretudo o salário que determina a satisfação, mas sim fatores como um maior interesse por oportunidades internacionais, benefícios atrativos, horários de trabalho flexíveis, oportunidades de formação e promoção, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a influência da liderança, o que significa que os gestores têm de prestar mais atenção a estes elementos para reter os jovens trabalhadores e garantir uma vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. A satisfação dos trabalhadores é um conceito-chave do comportamento organizacional, e representa os sentimentos que os trabalhadores têm sobre as suas vivências no trabalho como resultado das suas intersecções com a organização (Moro et al., 2020).

A análise do clima organizacional constitui a forma mais eficiente de compreender o papel dos colaboradores, o que pretendem e porque permanecem na organização, sendo uma ferramenta que, se utilizada corretamente, permite diagnosticar e identificar a satisfação, o *engagement* e a lealdade dos colaboradores de uma organização. Desta forma, os trabalhadores valorizam o seu desempenho através da correlação entre o investimento que realizam e o que obtêm, e o esforço

que dedicam ao seu compromisso, o tempo que despendem no seu trabalho, a sua fidelidade à organização e o cumprimento dos princípios da organização. Por outro lado, fatores como o salário, os benefícios e as recompensas menos tangíveis, como o prestígio, o reconhecimento pelo trabalho realizado e o sentido de realização, podem ser vistos em relação ao que obtêm, nomeadamente resultados (Chopra et al., 2023; Fernandes et al., 2023; Kyndt et al., 2009).

Analisar quais os elementos ambientais que influenciam os indivíduos numa estrutura e que conduzem a desempenhos e tendências eficientes é um dos vários aspetos e objetivos que levam a explorar a forma como as experiências dos trabalhadores podem influenciar a conservação e a atração de talentos, o entusiasmo pelo trabalho e o empenho na organização. De facto, o procedimento inicia-se com a atração de talentos e continua com as observações e perceções dos trabalhadores sobre o local de trabalho em que atuam (Figurska et al., 2013).

Além disso, envolve também a identificação e o mapeamento de problemas, sejam eles de natureza mais profissional ou pessoal, e o nível de satisfação, como outras variáveis que podem afetar a motivação dos trabalhadores, e, em função desses resultados, podem ser elaboradas estratégias para promover o bem-estar dos profissionais de forma individual e de acordo com as suas necessidades individuais (Loureiro et al., 2019).

No seu estudo, Zardari, Sultan e Hussain (2023) inferiram que os principais determinantes do compromisso dos colaboradores estão intimamente relacionados com o tipo de trabalho, a comunicação, os hábitos de liderança, o grau de confiança e autonomia laboral, o nível de motivação, o apoio organizacional, a avaliação de rendimento, a qualidade de vida no trabalho, o grau de participação na tomada de decisões e as oportunidades de desenvolvimento. Desta forma, o apoio da gestão e a dimensão da unidade organizacional influenciam o clima e a atividade organizacional, que por sua vez afetam o resultado financeiro, o envolvimento dos trabalhadores e o desempenho da organização (Loureiro et al., 2019).

Assim, o envolvimento dos colaboradores é atualmente entendido como fator crucial para resolver problemas relacionados com a rotatividade e a permanência, e que coexistem vários incentivos esse envolvimento, sendo os mais eficazes as práticas de recursos humanos e os estilos de liderança que conduzem a um aumento da motivação intrínseca e da capacitação psicológica (Dattaraju, 2020). Dessa forma, o papel crescente dos trabalhadores no desenvolvimento da marca leva à necessidade de alinhar os valores e atitudes dos colaboradores com os valores da marca (Berthon et al., 2005).

2.6 RETENÇÃO DE COLABORADORES

Os programas de reconhecimento exercem desta forma um papel importante na criação de transformações positivas no contexto laboral, nomeadamente, o reconhecimento de um bom trabalho, através de recompensas monetárias ou de um reconhecimento mais ou menos significativo, o que pode ter um contributo positivo para a análise organizacional (Shenoy et al., 2018).

O processo de retenção dos colaboradores numa organização é determinante para o sucesso da mesma. Sabe-se hoje que o employer branding influencia toda a experiência do colaborador numa organização, promovendo o conceito de um bom local para trabalhar e pode ser considerado um método eficaz para a retenção de funcionários, ajudando assim a reduzir a rotatividade voluntária (Suikkanen, 2010).

Os autores Foster et al. (2010) destacaram o papel do employer branding no comportamento dos colaboradores, uma vez que a identificação dos mesmos leva a um maior envolvimento com a organização, favorecendo a retenção. Ao desenvolver uma imagem externa positiva e atrativa, os colaboradores tendem a identificar-se com a organização para a qual trabalham, sendo que uma organização percebida como atrativa vai além do que é pré-estabelecido num contrato legal (Lievens et al., 2007 citado por Maxwell & Knox, 2009; Edwards, 2010).

O employer branding atua assim como uma ferramenta eficaz para sensibilizar os colaboradores sobre os benefícios de fazer parte da organização, promovendo o sentimento de orgulho organizacional e contribuindo para a retenção de talentos (Judson et al, 2006). Esse sentimento de pertença ou identidade, segundo Bauer e Lim (2019), estimula comportamentos que fortalecem a imagem da organização no ambiente externo, ao criar uma imagem desejável e atraente que se destaca em relação a outras organizações posicionando-a como um empregador de escolha (Gilani & Cunningham, 2017; Hadi & Ahmed, 2018). O employer branding - em termos de valor social, económico, de reputação, de desenvolvimento e de diversidade - desencadeia comportamentos recíprocos como a satisfação no trabalho, o que acaba por melhorar a retenção dos trabalhadores (Kaur et al., 2020).

De acordo com Backhaus (2016), os trabalhadores que percebem que trabalham numa organização respeitável tendem a aumentar a sua identificação pessoal no mercado de trabalho. O mesmo autor acrescentou que as organizações que proporcionam identificação e reconhecimento aos seus trabalhadores, moldam as perceções e a compreensão dos trabalhadores, o que leva à

criação de diferenciação. Vários estudos anteriores descobriram neste sentido uma relação significativa entre os atributos da marca do empregador e a identificação dos trabalhadores (Bharadwaj et al, 2021; Kashyap e Chaudhary, 2019).

Os colaboradores que se identificam com a sua organização têm maior probabilidade de adotar comportamentos extra papel e menor intenção de abandonar a organização, refletindo um dos principais objetivos da gestão de pessoas na atualidade (Wilkins et al., 2018). Esse comprometimento manifesta-se na identificação dos trabalhadores com a organização, levando-os a perceber o sucesso ou o fracasso organizacional como se fossem seus próprios (Al-Hawary e Obiadat, 2021). Desde o momento em que um funcionário ingressa numa organização, ele é exposto à marca o que desempenha um papel crucial na construção dessa identificação, reforçando comportamentos extra papel e contribuindo para a redução da intenção de rotatividade ((Gilani & Cunningham, 2017; Wilkins et al., 2018).

Os autores Kyndt et al. (2009) investigaram os fatores organizacionais e pessoais que influenciam a retenção de funcionários, com foco no papel do ambiente de aprendizagem e trabalho. A pesquisa destacou que a valorização e o reconhecimento dos colaboradores são os fatores organizacionais que mais contribuem para sua permanência (Kyndt et al., 2009). Além disso, um ambiente que incentiva a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal fortalece o vínculo entre empregado e empregador, enquanto que, contrariamente, os altos níveis de pressão no trabalho reduzem essa intenção de permanência, incentivando a procura por novas oportunidades.

No que se refere a fatores individuais, o estudo revela que funcionários que se percebem como líderes e possuem boas habilidades de comunicação e gestão apresentam maior tendência a permanecer na empresa. Entretanto, aqueles com alto nível de iniciativa para aprender e procurar desenvolvimento profissional demonstram maior propensão a procurar novas oportunidades externas (Kyndt et al., 2009). O tempo de serviço também se mostrou um fator relevante, indicando que quanto mais tempo um funcionário trabalha na organização, maior sua tendência a continuar. Por outro lado, o nível educacional teve um efeito negativo sobre a retenção, pois funcionários mais qualificados podem procurar crescimento fora da empresa (Kyndt et al., 2009). A investigação destes autores reforça que as organizações que investem no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores e que promovem um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal tendem a reduzir a rotatividade. Nesse sentido, a construção de um employer branding

forte, que comunique oportunidades de aprendizagem, crescimento e valorização, pode ser uma estratégia essencial para manter profissionais qualificados a longo prazo.

Contudo, o comportamento recíproco relacionado à atitude de retenção é condicional, pois só é possível quando os funcionários reconhecem e valorizam o apoio fornecido pela organização (Arasanmi & Krishna, 2019). Da mesma forma, os atributos da marca em termos de apoio organizacional melhoram o compromisso do colaborador, que é sinónimo de lealdade (Arasanmi & Krishna, 2019; Hussain & Aman-Ullah, A. 2024). Além disso, com base no princípio da reciprocidade, quando os funcionários obtêm reconhecimento, um sentimento de afiliação ou identificação incentiva a intenção positiva e o comportamento entre os colaboradores (Arasanmi & Krishna, 2019). Além disso, os trabalhadores que têm um nível de satisfação mais elevado tendem a ter uma ligação emocional mais forte que os torna leais à organização e têm um sentimento de pertença (identificação). Consequentemente, os trabalhadores preferem permanecer e trabalhar no mesmo local a longo prazo - factos sustentados pela teoria da troca social.

Da mesma forma, Tanwar e Prasad (2016) concluíram que a vinculação organizacional está fortemente relacionada com o employer branding, identificando uma ligação positiva entre este e o compromisso organizacional. O compromisso é apontado como fundamental para desenvolver nos colaboradores uma atitude de embaixador da marca, promovendo maior lealdade e aumento da produtividade. Foi proposto por estes autores um modelo conceptual com quatro dimensões principais: responsabilidade social corporativa, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ambiente de trabalho e formação e desenvolvimento. O seu estudo na área indica que o employer branding pode impactar positivamente a satisfação no trabalho, o contrato psicológico e o compromisso organizacional, e que o reforço dessas dimensões contribui para a força de trabalho atual, retenção de colaboradores, maior produtividade e a adoção de uma postura de embaixador da marca (Tanwar e Prasad, 2016).

Por sua vez, o contrato psicológico, definido como o acordo de expectativas mútuas, implícitas e não formalizadas entre o colaborador e a organização, torna-se um elemento de especial relevância. Este acordo baseia-se na perceção criada pelo indivíduo sobre as trocas realizadas com a organização (Rousseau, 1989 citado por Edwards, 2010). O conteúdo dos contratos psicológicos inclui uma vasta gama de trocas, para além das compensações financeiras, oportunidades de carreira, segurança no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Topa et al, 2022). As perceções podem incluir a expectativa de tratamento justo, oportunidades

de desenvolvimento, segurança no emprego, reconhecimento e recompensas adequadas (Avanzi et al, 2015).

Avanzi et al (2015) referem a importância do contrato psicológico na relação entre os profissionais e a organização, enfatizando que a quebra do contrato psicológico, seja por parte da organização ou do profissional, pode ter impactos significativos na identificação organizacional, na confiança, no compromisso organizacional, no envolvimento e no desempenho dos profissionais. A violação do contrato psicológico, como a falta de cumprimento de promessas ou expectativas por parte da organização ou dos supervisores, pode levar a uma diminuição da identificação dos funcionários com a organização e a um aumento da intenção de deixar a organização (Avanzi et al. 2015).

Sustentado pela teoria da identificação organizacional, derivada da teoria da identificação social de Ashforth e Mael (1989), sabe-se hoje que quando as organizações proporcionam aos seus empregados algum sentido de identidade, estes sentir-se-ão encorajados a comportar-se de forma positiva (Fallatah et al., 2017), e essa identificação refletir-se-á mais tarde nas suas atitudes e comportamentos. Além disso, o funcionamento organizacional é significativamente influenciado pela identificação organizacional e pelos benefícios potenciais. Sarand et al. (2019) descobriram que a identificação organizacional aumenta a perceção dos funcionários sobre as normas e valores da organização. Quando os valores organizacionais e pessoais convergem, o resultado será a retenção de funcionários (Bharadwaj e Yameen, 2020).

Daí que as políticas e os mecanismos inovadores aplicados por uma organização na área de retenção detém o potencial de influenciar positivamente o employer branding, fortalecendo a perceção de apoio organizacional entre os funcionários e incentivando-os a retribuir esse suporte com maior comprometimento, lealdade, *engagement* e satisfação (Kashyap & Verma, 2018; Ambler & Barrow, 1996; Rastogi et al., 2020; Ahmad et al., 2019). Consequentemente, a literatura recente tem evidenciado que o *engagement* estimula uma forte relação estatística com a produtividade, a rentabilidade, a satisfação do cliente e a retenção de talentos (Sharma et al., 2021). A eficácia dessas estratégias está diretamente relacionada ao desenvolvimento de um employer branding forte e atrativo.

Sharma (2019) destaca que os talentos, percebidos como recursos com competências específicas, ambições e grande potencial de evolução, exigem estratégias consistentes de retenção. Essas estratégias não apenas reduzem o *turnover*, mas também promovem a progressão

organizacional, garantindo que os recursos humanos estejam comprometidos de forma positiva com a marca. Portanto, abordagens que fortalecem o vínculo emocional entre os funcionários e a entidade empregadora, impactam positivamente a satisfação no trabalho e reduzem a rotatividade. Arasanmi e Krishna (2019) enfatizam que práticas consistentes e visíveis de suporte organizacional são cruciais para criar um ambiente de trabalho atrativo e para alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os da organização.

De acordo com a teoria de suporte organizacional, quando os colaboradores percebem que a organização valoriza suas contribuições, preocupa-se com o seu bem-estar e oferece condições adequadas para o seu desenvolvimento, tendem a demonstrar maior comprometimento, lealdade e intenção de permanecer na organização. Assim, o suporte organizacional desempenha um papel central na retenção de talentos e na construção de relações de longo prazo entre os colaboradores e a entidade empregadora.

Num contexto de um mercado competitivo com uma ampla variedade de empregadores disponíveis para atrair novos talentos, as organizações enfrentam desafios crescentes relacionados à retenção de funcionários. Por isso, destacam a importância de adotar estratégias mais holísticas e abrangentes, capazes de envolver tanto os colaboradores atuais quanto os potenciais (Hadi e Ahmed, 2018). Essas estratégias ajudam a diferenciar a organização como empregadora e a criar uma proposta de valor atraente que favoreça captação de novos talentos, como a retenção dos atuais colaboradores.

2.7 GESTÃO DE TALENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

De acordo com o estudo Randstad Employer Brand Research de 2022, curiosamente, os fatores a que os candidatos a um emprego dão mais importância não sofreram alterações substanciais, sendo que também há mais profissionais, recentemente, a planejar mudar de emprego - no qual o contexto da saúde não é exceção. Porém, estes factos realçam a emergente necessidade de serem utilizadas técnicas eficazes de employer branding para que as organizações consigam melhorar aquilo que é o seu posicionamento relativamente a uma marca.

Elementos já enunciados anteriormente, como a saúde financeira da organização, formação, trabalho à distância, responsabilidade social, políticas de diversidade e inclusão, liderança, trabalho interessante, produtos e serviços de qualidade, boa reputação e tecnologia de ponta, são os elementos que mais contribuem para a capacidade de gestão e retenção de talento nas organizações de saúde. Todavia, atualmente um dos principais desafios do sector da saúde é a

fidelização de recursos humanos nas instituições de saúde, com maior enfoque no setor público, uma realidade que se tem estendido por várias décadas (Ahmad et al., 2020).

A gestão de talento é essencial para todas as organizações, incluindo as de saúde, que enfrentam desafios específicos devido à necessidade de profissionais altamente qualificados em funções estratégicas. No setor da saúde, a definição de talento vai além da especialização técnica, envolvendo *soft skills* fundamentais, como ética e sensibilidade, essenciais para gerar impacto positivo nos pacientes e na sociedade (Turner, 2018). Esta necessidade de atrair e reter profissionais altamente qualificados faz-se presente especialmente na saúde, embora existam poucos estudos sobre a gestão de talento nesse contexto, tornando evidente a importância de mais pesquisas na área (Oladapo & Montgomery, 2014; Ingram & Glod, 2016).

Investigações recentes desenvolvidas em organizações de saúde mostram que a vinculação organizacional, ao impactar positivamente as atitudes dos colaboradores, desempenha um papel crucial na retenção de talentos. Essa vinculação está associada a uma maior satisfação no trabalho e a menores taxas de rotatividade, aspetos essenciais para a retenção de funcionários (Hassanein & Akesbi., 2021). Luke et al. (2020) destacaram que, em contextos de organizações de saúde, a vinculação organizacional está altamente correlacionada com resultados organizacionais benéficos, reforçando a sua importância para a construção de um ambiente que favoreça a permanência dos colaboradores o que tem impacto quer na qualidade dos serviços prestados, quer nos resultados da organização.

Se por um lado, a otimização da gestão do capital humano foi ganhando ênfase e particularidades nestas organizações, na medida em que há cada vez mais uma procura constante de dar resposta às necessidades populacionais de saúde, pois a exigência por competências diferenciadas na saúde é ainda mais crucial devido à pressão pública por melhores desempenhos, que se torna especialmente relevante na área da saúde, onde o fator principal não é apenas a eficiência, mas a preservação de vidas (Turner, 2018). Além disso, a modernização tecnológica, o envelhecimento populacional, a pressão demográfica e a competição por profissionais qualificados são desafios constantes (Martin, 2015; Van den Broek et al, 2017; Turner, 2018).

Por outro lado, também devido às próprias exigências organizacionais, traduzidas nas elevadas taxas de *turnover* e emigração, de algumas categorias profissionais na área da saúde resultantes da procura de melhores condições de trabalho e melhores salários que se têm tornado num assunto preocupante (Amaral & Marques, 2014).

Adicionalmente, os sistemas de saúde operam em contextos complexos e imprevisíveis, influenciados por fatores sociais, políticos e ambientais (Santana & Costa, 2008). A elevada rotatividade de profissionais, especialmente em categorias como enfermagem, reflete a busca por melhores condições de trabalho e salários, gerando sobrecarga nos restantes funcionários e podendo resultar em *burnout* (Silva & Gomes, 2009; Amaral & Marques, 2014). Veja-se que, a formação dos profissionais de instituições de saúde é muito morosa e, uma vez concluída, o sector público não é um local interessante para conservar os melhores talentos, enquanto o sector privado e a imigração oferecem melhores condições, nomeadamente em termos de salários, crescimento e recursos disponíveis, através de tecnologias de diagnóstico, preventivas e de tratamento. Ao mesmo tempo, existem dificuldades estruturais que exigem novas soluções que vão muito além dos problemas de cuidados agudos que enfrentámos durante a pandemia (Fernandes et al., 2023).

Apesar dos administradores dos hospitais públicos se concentrarem no recrutamento, é difícil pensar na forma de manter o pessoal especializado. Já os hospitais privados são aparentemente os primeiros a adotar políticas de recursos humanos que incentivam e desencorajam a rotação do pessoal, nomeadamente em matéria de salários, educação, equipamentos físicos e de diagnóstico atualizados, incluindo também horários de trabalho que possibilitem o descanso. Uma vez que todas as organizações prestadoras de serviços, públicas ou privadas, devem satisfazer os seus clientes, no setor da saúde, que é crucial para a sobrevivência de qualquer comunidade, os gestores têm de investir no planeamento estratégico, tanto a nível dos quadros superiores como dos quadros mais inferiores (Zadari et al., 2023).

Para fortalecer a gestão de talento e otimizar o recrutamento e a retenção de colaboradores, é essencial adotar estratégias estruturadas que garantam atratividade e envolvimento a longo prazo. Segundo Yousf et al. (2021), o employer branding deve ser fortalecido com ações concretas, como programas de desenvolvimento de competências, planos de crescimento profissional individualizados e iniciativas de progressão que garantam a continuidade e valorização dos talentos internos. A criação de um ambiente de trabalho positivo deve incluir a implementação de práticas de reconhecimento e recompensa, bem como iniciativas que reforcem a cultura organizacional e os valores da empresa. Para reduzir o turnover e reter talentos, as organizações de saúde devem adotar estratégias eficazes de Gestão de Recursos Humanos, alinhando necessidades individuais e organizacionais. Programas estruturados de gestão de talentos podem aumentar a motivação e o compromisso dos colaboradores, melhorando o desempenho

institucional e contribuindo para um sistema de saúde mais eficiente, com impactos positivos na economia e na redução da pobreza (Ingram & Glod, 2016; Turner, 2018).

Para garantir motivação e satisfação, é necessário oferecer pacotes de benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores, incluindo planos de saúde abrangentes, suporte à saúde mental e incentivos à qualidade de vida. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode ser promovido por meio de políticas de licença parental ampliada, apoio ao desenvolvimento educacional e programas de bem-estar corporativo. Além disso, devem ser implementados métodos de diagnóstico contínuo, como pesquisas do clima organizacional, avaliações de desempenho e indicadores de envolvimento, permitindo ajustes estratégicos nas políticas de gestão de talento para melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade de pessoal (Yousf et al., 2021).

Daí que, todos os gestores precisam de clientes satisfeitos e, na área da saúde, essa satisfação torna-se ainda mais essencial e complexa, dada a sua importância para o bem-estar humano. Logo, as políticas de recursos humanos que apostam em estratégias de marketing interno devem focar-se na atração e retenção de profissionais nas organizações de saúde, promovendo motivação, envolvimento e redução do turnover. Por conseguinte, desde cedo que a literatura destaca que o desenvolvimento do employer branding traz benefícios significativos, como a diminuição dos custos com recursos humanos, a melhoria da cultura organizacional e das relações laborais, além da possibilidade de adotar políticas salariais menos competitivas (Kuchеров e Zavyalova, 2012).

Assim sendo, o employer branding surge como um elemento estratégico para a gestão de recursos humanos na saúde, permitindo equilibrar a necessidade de retenção de talentos com a sustentabilidade financeira das instituições (Peixoto, 2021).

Uma gestão eficaz dos recursos humanos em saúde impacta diretamente a gestão de talentos neste contexto, contribuindo para um sistema de saúde mais eficiente, capaz de gerar impactos positivos na economia e fortalecer estratégias de redução da pobreza (Turner, 2018).

2.8 FISIOTERAPIA: PERSPETIVAS E DESAFIOS

Ao longo dos últimos anos, os desafios específicos na saúde relacionados com a escassez de capital humano, elevados níveis de migração, abandono das carreiras na saúde, sobrecarga e *bornout*, precariedade contratual, desvalorização profissional e envelhecimento da força de trabalho têm emergido uma nova tônica para os modelos e práticas de gestão de pessoas nas

organizações por forma a uma nova resposta para estas transformações (Bridgeman et al., 2018; Shen et al., 2020; Willard-Grace, 2019).

Os fatores que determinam a escassez de profissionais de saúde variam entre países e estão intrinsicamente ligados ao mercado de trabalho no setor, com a decisão de carreira e a escolha do local de trabalho sendo influenciadas por uma combinação de fatores financeiros, pessoais, profissionais e contextuais. Diversos estudos recentes identificam fatores que influenciam a escolha de carreira e a localização de trabalho dos profissionais de saúde, alinhando-se com os aspectos mencionados no seu texto. Por exemplo, um estudo realizado pela Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH), a Ordem dos Médicos e a Associação Nacional de Estudantes de Medicina (ANEM) revelou que a insatisfação dos médicos no setor público está associada à remuneração base, falta de recursos humanos e equipamentos, e ao excesso de doentes. Além disso, menos de metade dos médicos no setor público pretende manter a sua posição nos próximos 12 meses, contrastando com 78% no setor privado (APAH, 2022).

Por outro lado, relativamente aos fatores que determinam o local de exercício profissional dos médicos portugueses identificou-se que a conciliação com a vida familiar, proximidade ao local de trabalho e rendimento são os fatores mais importantes. Este estudo também observou uma clara preferência por trabalhar em zonas litorais, explicando as carências de recursos humanos no interior e zonas rurais (Martins & Alves, 2020). Já no contexto dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários, um outro estudo identificou como principais fatores de motivação: recompensas, desenvolvimento da carreira, reconhecimento, ambiente de trabalho, financiamento baseado no desempenho, liderança e realização profissional. Destacou-se a importância atribuída ao desenvolvimento de carreira, enquanto o financiamento baseado no desempenho foi considerado de menor relevância (Martins et al., 2020).

Além disso, fatores locais, como condições de acesso, infraestrutura, oportunidades de lazer, educação de qualidade para filhos e emprego para cônjuges, também influenciam a decisão dos profissionais de saúde sobre onde trabalhar. A qualidade de vida e a proximidade da família são frequentemente mencionadas como determinantes na escolha do local de trabalho (Van Stralen et al., 2017).

Também a Randstad, através de uma pesquisa global, apontou que os fatores mais valorizados pelos profissionais de saúde incluem salários e benefícios atrativos (60%), bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (57%) e um bom ambiente de trabalho (56%). Além disso,

20% dos profissionais de saúde expressaram receio de perder o emprego em 2021, ligeiramente abaixo da média global de 26% (Randstad, 2021).

Tendo em consideração que a Fisioterapia é uma das profissões prestação de cuidados aos pacientes mais direta e mais estreita, com elevada componente física e emocional traduzindo-se em desgaste rápido têm sido efetuados alguns estudos a nível da a satisfação profissional que é sem dúvida importante dado o seu impacto sobre o recrutamento, retenção e a cultura organizacional nesta classe profissional (Foster & Sayers, 2012; AlEisa et al., 2015; Brattig et al, 2014). Este é um pressuposto fundamental para o sucesso das organizações de saúde, melhoria contínua da qualidade e relevante para recrutar e reter os Fisioterapeutas nas instituições para as quais trabalham (AlEisa, et al. 2015; Alkassabi et al, 2015).

Dessa forma, a evidência sobre os fatores que influenciam a retenção de Fisioterapeutas em diferentes contextos organizacionais foi consolidada com base na análise sistemática de 42 estudos internacionais publicados na última década. Estes estudos englobam Fisioterapeutas e outros profissionais de saúde aliados, atuando em instituições hospitalares públicas, unidades de cuidados comunitários e clínicas privadas. Os autores Watson G. et al (2025) identificaram assim cinco domínios centrais que se associam positivamente à retenção profissional: oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, mitigação de fatores de stress ocupacional (com destaque para a sobrecarga de trabalho e horários pouco previsíveis), reconhecimento e valorização profissional, promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e implementação de políticas organizacionais inclusivas e promotoras da diversidade. Entre as conclusões mais relevantes, destaca-se que estratégias centradas no crescimento e valorização individual têm um impacto mais duradouro na retenção do que medidas exclusivamente salariais. O estudo aponta ainda que a ausência de clareza nas trajetórias de progressão, aliada à falta de reconhecimento e à exaustão profissional, constitui um dos principais fatores de rotatividade (Watson G. et al, 2025).

Os resultados deste estudo indicam ainda que a presença estruturada e contínua destas dimensões contribui significativamente para a permanência dos profissionais nas instituições de saúde. Contudo, o estudo também assinala desafios emergentes, nomeadamente o aumento da pressão sobre os recursos humanos na saúde e a necessidade de estratégias organizacionais sustentadas que respondam às expectativas e necessidades dos colaboradores (Watson G. et al, 2025).

Apesar dos fatores tradicionais, como remuneração e condições de trabalho, continuarem a ser os mais explorados na literatura, poucos estudos têm analisado o impacto da imagem da entidade empregadora no setor da saúde em Portugal. Dada a crescente importância deste conceito, é essencial explorar como as estratégias de employer branding podem contribuir para atrair, envolver e reter talentos no setor da saúde, abrindo novos caminhos para investigações futuras.

Portanto, diante da crescente competitividade na atração e retenção de profissionais qualificados na área da saúde, o employer branding torna-se um fator determinante na escolha e permanência dos colaboradores nas organizações de saúde. torna-se evidente a pertinência de integrar práticas de employer branding fundamentadas nestes pilares, como instrumento estratégico para reforçar tanto a atratividade quanto a retenção de Fisioterapeutas nas organizações de saúde.

Assim, na presente investigação, serão estudadas dimensões relacionadas com a imagem da entidade empregadora que podem influenciar as variáveis relacionadas da atratividade organizacional (atração) e a intenção de permanência (retenção) dos Fisioterapeutas nas organizações de saúde em Portugal, no sector público, privado e social.

3. METODOLOGIA

A metodologia de um estudo é, essencialmente, a forma como os investigadores recolhem, analisam e interpretam dados com o intuito de solucionar problemas da investigação científica (Creswell & Creswell, 2018). Ou seja, a metodologia é a aplicação de métodos e técnicas que devem ser levados em consideração para o desenvolvimento de um estudo, a fim de comprovar validação e utilidade na sociedade (Prodanov e Freitas, 2013).

Assim, apresentado previamente o enquadramento teórico, no presente capítulo serão identificados e descritos os métodos utilizados para atingir os objetivos propostos desta investigação. A metodologia de pesquisa inicia com uma breve estrutura do contexto, seguida dos objetivos principais e específicos juntamente com o modelo conceptual desenvolvido e correspondentes hipóteses de investigação. Posteriormente, serão enunciados os métodos de recolha de dados, que explicam detalhadamente a metodologia qualitativa adotada para dar resposta ao problema de investigação. Por fim, mas não menos importante, será esclarecida a amostra envolvida no estudo.

3.1 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

A constante evolução do mercado de trabalho leva a adaptações nos atributos e dimensões considerados relevantes para atrair e reter talentos. Dessa forma, torna-se essencial compreender o que faz com que uma organização seja a escolha preferida dos profissionais (Ahmad et al., 2019).

No contexto português, a área da Fisioterapia tem vindo a ganhar relevância, tanto em termos de empregabilidade quanto na sua contribuição para o setor da saúde. A Fisioterapia em Portugal cresceu sobretudo nos últimos 50 anos, sendo atualmente a terceira maior área da prestação de cuidados de saúde e a profissão mais representativa na área da Reabilitação (Associação Portuguesa de Fisioterapeutas, 2010). De acordo com dados da Ordem dos Fisioterapeutas, em 2023 existiam aproximadamente 12 mil fisioterapeutas em Portugal.

Dados recentes obtidos através do Relatório do Gabinete de Estudos e Planeamento da Ordem indicam que os Fisioterapeutas têm uma média de idades de 33 anos e a grande maioria nasceu em Portugal. Esses profissionais encontram-se a exercer atividade maioritariamente nos distritos de Lisboa (23%) e Porto (20%). Atualmente, existem 0,99 fisioterapeutas disponíveis para

cada 1000 habitantes, sendo a desproporção mais acentuada no Sul e nas regiões autónomas do país. Mais de metade dos fisioterapeutas (53%) exerce a sua atividade clínica em centros ou clínicas de reabilitação, ou em unidades privadas de Fisioterapia. A maioria (76%) dos fisioterapeutas está integrada no setor privado, tendo apenas 40% um contrato por tempo indeterminado.

Além disso, estudos indicam que fatores como condições de trabalho, oportunidades de progressão na carreira e reconhecimento profissional desempenham um papel fundamental na atração e retenção de fisioterapeutas. Nesse sentido, a Ordem dos Fisioterapeutas de Portugal tem destacado a importância de criar ambientes de trabalho atrativos, que promovam a valorização e satisfação desses profissionais. A literatura aponta ainda para desafios como sobrecarga de trabalho, precariedade contratual, desvalorização profissional e desgaste físico e emocional elevado, que podem influenciar a permanência dos fisioterapeutas na profissão (Brattig et al, 2014; Foster & Sayers, 2012).

Tendo em consideração que a Fisioterapia é uma das profissões de prestação de cuidados aos pacientes mais direta e mais estreita, têm sido efetuados estudos sobre a satisfação profissional dos fisioterapeutas, dado o impacto que esta tem sobre o recrutamento, retenção e cultura organizacional (AlEisa et al., 2015). No entanto, a satisfação profissional, embora importante, pode ser um indicador insuficiente para analisar a retenção de fisioterapeutas, pois não captura todos os fatores que influenciam a decisão de permanecer ou sair de uma organização.

Dessa forma, o conceito de Employer Branding surge como um fator essencial para que as organizações da área da saúde consigam captar e manter os melhores talentos no setor (Ahmad et al., 2019). Apesar dos fatores tradicionais, como remuneração e condições de trabalho, continuarem a ser os mais explorados na literatura, poucos estudos têm analisado o impacto do employer branding no setor da saúde em Portugal. Portanto, a presente pesquisa propõe estudar a população portuguesa, entre 18 e 65 anos, que trabalha como Fisioterapeuta, analisando os fatores que influenciam a sua decisão de escolha e permanência nas organizações.

3.2 OBJETIVO

Tal como referido anteriormente no capítulo da Introdução, o principal objetivo da presente investigação é analisar quais as dimensões percebidas do Employer Branding que têm maior influência na atração e retenção dos Fisioterapeutas em Portugal no seu atual empregador, nos diferentes setores da saúde – público, privado e social.

A abordagem utilizada neste trabalho de investigação não se preocupa apenas em analisar a relação entre as dimensões da marca do empregador e a retenção de Fisioterapeutas, mas também em identificar quais são os atributos e dimensões que, entre as organizações de saúde, são positivamente percebidos por esses profissionais.

3.2.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com a proposta, os objetivos específicos desta investigação podem ser definidos da seguinte forma:

- Analisar se existe uma relação entre as variáveis como sexo, segmento etário, nível de formação, rendimentos mensais brutos, tempo de permanência na entidade empregadora, situação profissional atual e função na estrutura da organização e a perceção dos Fisioterapeutas sobre as dimensões da employer branding;
- Examinar se a perceção do employer branding difere entre os setores de atuação dos Fisioterapeutas (público, privado e social) e se o setor de atuação modera a relação entre as perceções das dimensões do employer branding e a retenção;
- Avaliar a relação entre a perceção dos fisioterapeutas em relação às dimensões do employer branding e a atração e retenção aplicadas ao seu contexto profissional específico nas organizações de saúde.

3.2.2 MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

Esta pesquisa procura globalmente compreender a relação entre as dimensões do employer branding percebidas pelos Fisioterapeutas e a sua intenção de continuar a trabalhar na entidade empregadora atual. Além disso, também pretende explorar de que forma é que as características

sociodemográficas e o contexto de atuação profissional moderam as percepções de employer branding nestes profissionais.

Para a construção do modelo conceptual de investigação, foram considerados os estudos de Tanwar & Prasad (2017) e Kyndt et al. (2009), que abordam, respetivamente, as percepções sobre o employer branding e os fatores que influenciam a retenção deste grupo profissional (Figura 1).

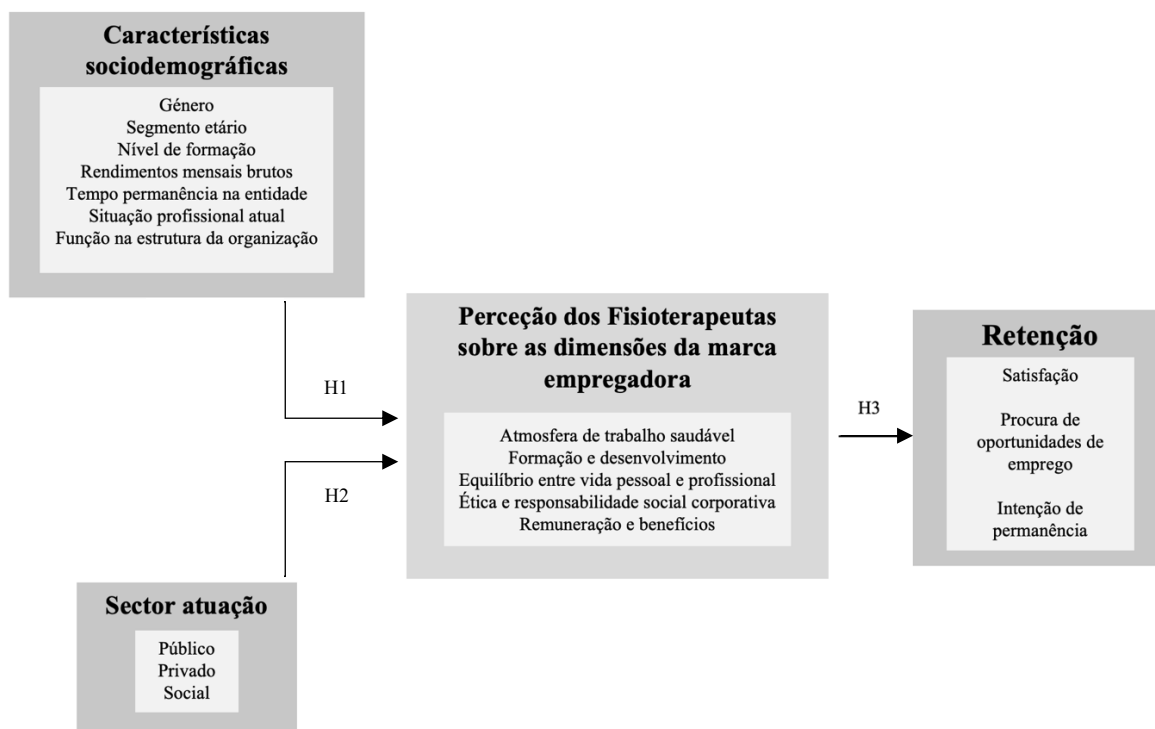


Figura 1 - Modelo Conceptual de Pesquisa

Fonte: *Autor*

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se existe uma relação entre as percepções dos funcionários sobre as dimensões do employer branding e as características demográficas da amostra, bem como analisar como essas dimensões se comportam nos sectores público, privado e social e como as percepções acerca do employer branding influenciam a intenção dos fisioterapeutas de permanecer na organização. Nesse sentido, foram formulados os seguintes três grupos de hipóteses, partindo da principal questão de investigação enunciada.

Principal questão de investigação: *qual é a relação entre a percepção do employer branding e a atração e retenção de fisioterapeutas em Portugal?*

Hipóteses gerais: a percepção positiva de *employer branding* está positivamente associada à atratividade organizacional em fisioterapeutas nas organizações de saúde (atração) e a percepção positiva de *employer branding* está positivamente associada à intenção de permanência dos Fisioterapeutas nas organizações de saúde (retenção).

A presente pesquisa tem como objetivo verificar se há uma relação entre as percepções dos Fisioterapeutas sobre as dimensões do employer branding e as características demográficas da amostra, e se o sector de atuação dos Fisioterapeutas modera as percepções do employer branding, e de modo geral, analisar se essas dimensões influenciam a atração e retenção destes profissionais perante a sua entidade empregadora. Seguindo o modelo da proposta, os objetivos específicos da pesquisa podem ser assim descritos como os que se seguem:

Questão de investigação secundária: *A percepção de employer branding varia de acordo com as características sociodemográficas*

- Analisar se há alguma relação de moderação entre variáveis pertencentes às características sociodemográficas e a percepção dos Fisioterapeutas sobre as dimensões do employer branding.
- **H1: Há diferenças na percepção das dimensões do employer branding em função das características sociodemográficas.**
- H1.a – Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função do sexo.
H1.b - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função dos escalões etários dos Fisioterapeutas
H1.c - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função dos níveis de formação dos Fisioterapeutas
H1.d - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função dos rendimentos mensais brutos.
H1.e - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função tempo de permanência na entidade empregadora atual.

H1.f - Há diferenças nas perceções das dimensões do employer branding em função da situação profissional atual.

H1.g - Há diferenças nas perceções das dimensões do employer branding em função das funções dentro da estrutura da organização.

Questão de investigação secundária: *A perceção de employer branding varia entre os setores (público, privado e social)?*

- Analisar se há alguma relação de moderação entre o sector de atuação dos Fisioterapeutas e a perceção dos Fisioterapeutas sobre as dimensões do employer branding.
- **H2: As perceções das dimensões do employer branding variam entre os diferentes setores de atuação dos Fisioterapeutas (público, privado e social).**

H2.a – A perceção da remuneração e benefícios varia entre Fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.

H2.b – A perceção das oportunidades de formação e desenvolvimento varia entre Fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.

H2.c – A perceção da atmosfera de trabalho saudável varia entre Fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.

H2.d – A perceção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional varia entre Fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.

H2.e – A perceção da ética e responsabilidade social corporativa varia entre Fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.

Sub-hipótese da hipótese geral: *A perceção de employer branding tem influência na retenção de fisioterapeutas.*

- Analisar o impacto das diferentes dimensões do employer branding na retenção de Fisioterapeutas
- **H3: As dimensões do employer branding têm uma influência positiva na intenção do Fisioterapeuta de permanecer na entidade empregadora atual.**

H3.a – Existe uma influência positiva das perceções das dimensões do employer branding e o grau de satisfação profissional dos Fisioterapeutas com sua entidade empregadora atual.

H3.b – Existe uma influência positiva entre as perceções das dimensões do employer branding e a procura de oportunidades de emprego pelos Fisioterapeutas.

H3.c – Existe uma influência positiva entre as perceções das dimensões do employer branding e a intenção dos Fisioterapeutas de permanecer na organização.

3.3 ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo explora a mensuração do employer branding do ponto de vista dos Fisioterapeutas a trabalhar atualmente em organizações de saúde, identificando cinco dimensões principais, de acordo com o estabelecido pelos autores Tanwar e Prasad (2017). Além disso, também se recorreu ao trabalho de pesquisa realizado estudo de Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert (2009) que, por sua vez, investiga as intenções dos funcionários de permanecer na organização, analisando a retenção com base em fatores organizacionais e pessoais. A pesquisa utiliza um questionário para avaliar variáveis que influenciam a decisão de continuar ou sair das organizações de saúde. A aplicabilidade destes instrumentos é analisada no presente trabalho no contexto da saúde em Portugal, especificamente na área profissional da Fisioterapia.

Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem empírica baseada no raciocínio dedutivo. Inicialmente, as hipóteses foram formuladas com base na teoria existente, seguidas pela recolha de dados e, posteriormente, pela sua análise, com o intuito de aprofundar a compreensão da estrutura do employer branding e sua relação com a retenção de profissionais.

Conforme citado por Neuman (2014), o método dedutivo permite confirmar ou refutar resultados, contribuindo para o desenvolvimento conceitual e para o aprimoramento de premissas gerais sobre o tema. Essa abordagem está associada à pesquisa quantitativa, caracterizada por um processo sistemático de recolha de dados observáveis e mensuráveis, fundamentado na análise de factos objetivos, fenómenos e eventos independentes da influência do investigador (Bryman & Bell, 2011; Freixo, 2011). Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que todas as informações podem ser quantificadas e transformadas em dados numéricos, opiniões ou classificações, sendo geralmente analisadas por meio de métodos estatísticos (Reis, 2010). O principal objetivo da pesquisa quantitativa é mensurar dados e extrapolar os resultados obtidos na amostra para a população de interesse (Malhotra, 2004). Assim, este estudo recorreu a métodos quantitativos para

testar as hipóteses previamente definidas e, a partir da análise dos dados, confirmá-las ou rejeitá-las (Creswell & Creswell, 2018).

3.4 MÉTODO QUANTITATIVO

A metodologia quantitativa, baseada na dedução, tem como objetivo testar teorias, analisando relações entre variáveis (Creswell, 2014; Bryman & Bell, 2011). Com uma natureza explicativa, procura identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenómenos, partindo da visão de que os psicológicos e sociais podem ser analisados de forma objetiva (Gil, 2007; Yilmaz, 2013). A abordagem quantitativa, baseada em quadros teóricos e hipóteses rigorosamente definidas, procura explicar fenómenos por meio de dados numéricos e estatísticos, permitindo descrever suas causas e relações entre variáveis com objetividade e linguagem matemática (Fonseca, 2002; Yilmaz, 2013). A principal vantagem dos métodos quantitativos é a possibilidade de coletar e analisar respostas de um grande número de participantes sobre um conjunto limitado de perguntas, o que facilita a comparação e agregação dos resultados (Yilmaz, 2013).

As suposições teóricas são testadas empiricamente a partir de uma recolha de dados objetiva e sistemática, possibilitando a extrapolação dos resultados para uma população maior, com base numa amostra representativa (Bryman & Bell, 2011; Queirós et al., 2017). Como o objetivo da pesquisa quantitativa é testar hipóteses previamente desenvolvidas, é fundamental considerar como as variáveis independentes se relacionam com a variável dependente, ou até mesmo com outras variáveis (Blackstone, 2012).

4.5 TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com as hipóteses de investigação e o campo de aplicação definidos, foi imperativo utilizar um método de investigação quantitativo, de modo a testar as hipóteses confrontando-as com os dados da observação. O método de recolha de dados baseou-se na dimensão estrutural do employer branding proposta por Tanwar e Prasad (2017) e nas questões sobre retenção de funcionários desenvolvidas por Kyndt, Dochy, Michielsens & Moeyaert (2009), seguindo uma pesquisa por inquérito, através de um questionário.

A pesquisa por inquérito é definida como um método de estudo transversal que recolhe dados por meio de questionários, visando identificar padrões e relações entre variáveis (Creswell

& Creswell, 2018). Desta forma, o questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e a controlar os dados para que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa que permite confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação (Freixo, 2011; Fortin, 2009).

4.6 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Os questionários são uma das técnicas quantitativas mais utilizadas e considerados uma ferramenta fundamental para a recolha de informação sobre características, atitudes, comportamentos e pensamentos, pois reconhecem a capacidade de refletir a perspetiva do ser humano em relação à sua opinião, perceção e comportamento sobre um determinado fenómeno, permitindo a generalização dos resultados (Creswell, 2012, Dörnyei, 2003; Queirós et al., 2017; Hill, 2002; Sousa, 2016).

Na secção inicial, o questionário consistiu num conjunto de itens relacionados com as características sociodemográficas que foram divididas em informações de contexto relevantes para o estudo, mais especificamente, sexo, segmento etário, nível de formação, rendimentos mensais brutos, tempo permanência na entidade empregadora, situação profissional atual, função na estrutura da organização, entre outros. Esta informação ajudou a identificar diferenças significativas nas perceções das dimensões do employer branding dentro da amostra.

De acordo com o mencionado anteriormente o questionário utilizado nesta pesquisa foi composto pela escala de medida das dimensões de employer branding de Tanwar e Prasad (2017), dividida em cinco secções, composta por 24 itens, classificados segundo uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos (1 – Discordo totalmente”; 2 – Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente). Adicionalmente, também se utilizaram as questões sobre retenção de funcionários desenvolvidas por Kyndt, Dochy, Michielsens & Moeyaert (2009), composta por 9 itens, segundo uma escala de Likert de 5 pontos segundo uma escala de concordância (1 – Discordo totalmente”; 2 – Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente) que incluiu questões como “*Estou a planear trabalhar para outra empresa dentro de um período de três anos*”, “*Caso recebesse uma oferta de trabalho atraente de outra empresa, eu aceitaria*”, “*Já procurei ou pesquisei oportunidades de trabalho noutras empresas*”, entre outras.

Dado que os instrumentos selecionados não estão validados para a população portuguesa, e por forma a assegurar a qualidade dos dados e a validade dos resultados, foram considerados

alguns pressupostos metodológicos. Primeiramente, destaca-se que a tradução do inglês para o português foi realizada previamente pelos padrões da estrutura conceitual dos parâmetros originais de ambos os estudos. Realizou-se a tradução-retrotradução (*back-translation*), por dois tradutores bilíngues, que consistiu em traduzir ambos os instrumentos para o português e, posterior e novamente, para o idioma original. Esse procedimento permitiu verificar a equivalência entre as versões e identificar possíveis discrepâncias, ajustando os termos para o contexto cultural, assegurando que a linguagem utilizada seja clara e compreensível para os participantes do estudo.

Neste sentido, também se efetuou um pré-teste com um grupo de 15 Fisioterapeutas (das diferentes especialidades, dos distintos setores de atuação, e com variada experiência profissional), para garantir a adequação dos instrumentos, que possibilitou avaliar a clareza e a compreensão das questões, permitindo ajustes antes da aplicação definitiva adequada ao contexto do presente estudo (Gil, 2008; Pardal & Lopes, 2011).

Ainda, para que os instrumentos utilizados tenham validade e confiabilidade, tonando os resultados da pesquisa mais robustos, será descrito posteriormente o método de Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE identifica fatores latentes que influenciam um conjunto de variáveis interrelacionadas, estimando suas relações estruturais a partir das correlações observadas (Marôco, 2010).

Variáveis em estudo	Instrumento de medida	Autores de referência
Perceção sobre as dimensões Employer Branding	Escala de Medição do Employer Branding	Tanwar e Prasad (2017)
Retenção	Proposta de pesquisa questões sobre retenção	Kyndt et al. (2009)

Tabela 1 –Variáveis, instrumentos e autores de suporte à investigação

4.7 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No processo de recolha de dados, é essencial definir com precisão a população da pesquisa. A população define-se na literatura como um conjunto de elementos que partilham certas

caraterísticas em comum e, por sua vez, a amostra é um subconjunto pertencente à população (Gil, 2008).

Contudo, não é viável incluir todos os indivíduos que fazem parte dessa população, é, portanto, preciso seleccionar apenas uma parte representativa desse grupo – a amostra (Dawson, 2002). O principal propósito da amostragem é direccionar a investigação para características específicas da população e representá-las na amostra escolhida para o estudo (Lavrakas, 2008).

Nesta pesquisa, a população-alvo consiste em cidadãos portugueses, com idades entre 18 e 65 anos, que estão atualmente a exercer a função de Fisioterapeutas no contexto da saúde, quer seja no sector público, privado e/ou social. A amostra foi definida por meio de uma abordagem não probabilística, que apesar de ser método de amostragem que não permite a generalização dos dados para toda a população estudada, por não assegurar que todos os indivíduos tenham a mesma chance de serem incluídos na amostra os mesmos são seleccionados pelo investigador com base na sua disponibilidade e facilidade de acesso (Gil, 2008; Bryman & Bell, 2011; Creswell & Creswell, 2018).

Foram utilizadas duas técnicas de amostragem não probabilística: a amostragem intencional e a amostragem em bola de neve. Assim sendo: a amostragem intencional aplicada por se procurarem critérios de inclusão específicos, atendendo aos requisitos do estudo; e a amostragem bola de neve, entrando em contacto com indivíduos que possuem o perfil relevante para a pesquisa, e esses, por sua vez, indicaram outros novos participantes (Queirós et al., 2017; Bryman & Bell, 2011). Desta forma, primeiramente optou-se por partilhar o questionário online de recolha de dados nas redes sociais (*LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*) em que se solicitou especificamente a colaboração da população-alvo. Paralelamente, foi efetuada uma procura dos perfis (via *LinkedIn*) que correspondessem aos critérios definidos da investigação, bem como a uma rede de contactos dos investigadores principais (via *Whatsapp*), solicitando a potenciais participantes a sua cooperação na resposta ao questionário e divulgação com colegas Fisioterapeutas que se enquadrassem nas especificidades da pesquisa.

A caracterização da amostra será apresentada posteriormente no capítulo dedicado aos resultados.

5. RESULTADOS

Concluída a fase de recolha e tratamento dos dados, segue-se a etapa de análise. Tendo em conta que os dados quantitativos foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, a análise estatística foi efectuada com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 28 para Windows.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Considerando que o instrumento de recolha de dados foi adaptado a partir de dois estudos prévios, procedeu-se à avaliação das suas propriedades através de duas abordagens distintas: uma centrada nas dimensões do employer branding e outra nos fatores relacionados com a intenção de retenção dos colaboradores. Por isso, nesta, utilizou-se a análise fatorial exploratório (AFE), o coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, o teste t de Student para amostras independentes, a Anova One-Way e o modelo de regressão linear múltipla. Os pressupostos deste modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de Durbin-Watson), normalidade dos resíduos (teste de Kolmogorov-Smirnov), multicolinearidade (VIF e Tolerance) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica) foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$.

Para além disso, será apresentada a caracterização da amostra e dos dados quantitativos, bem como a análise das hipóteses previamente definidas.

3.1 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Após a recolha dos dados, foi necessário prosseguir com a avaliação das propriedades psicométricas dos instrumentos. Para tanto, as variáveis relacionadas às dimensões do employer branding foram avaliadas por meio da Análise Fatorial Exploratória, bem como as variáveis relacionadas com a retenção de colaboradores.

Nesta investigação, recorreu-se à AFE com o propósito de verificar se as estruturas teóricas propostas por Tanwar e Prasad (2017) e por Kyndt et al. (2009) seriam replicáveis na amostra utilizada. Esta é uma técnica estatística que busca identificar correlações entre um conjunto amplo de variáveis, agrupando-as em fatores. Esse processo contribui para a simplificação dos dados, ao

destacar as variáveis mais significativas ou ao reduzir o número total de variáveis com base nas relações entre elas (Hongyu, 2018).

A análise da estrutura relacional das dimensões da escala de Escala de Tanwar e Prasad foi efetuada através da análise fatorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais. A validade da análise fatorial foi feita através da medida do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade de Bartlett, acompanhada de rotação Varimax, com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados. Posto isto, a validade da análise fatorial foi feita através do KMO (885, boa) e teste de Bartlett ($p < .001$, significativo) e indica-nos valores aceitáveis para a sua prossecução.

O teste de KMO é utilizado para avaliar a adequação da AFE, ao verificar a proporção da variância entre os itens que pode ser atribuída a fatores comuns. Os valores do KMO variam entre 0 e 1, sendo que valores inferiores a 0,5 indicam inadequação da amostra para a realização da AFE. Valores entre 0,5 e 0,7 são considerados aceitáveis, embora com qualidade mediana; entre 0,7 e 0,8 são tidos como bons; e valores superiores a 0,8 revelam excelente adequação dos dados à análise (Hongyu, 2018).

Complementarmente, o teste de Esfericidade de Bartlett é utilizado para verificar se existem correlações significativas entre as variáveis do conjunto analisado, o que justifica a aplicação da análise fatorial. Para que esse pressuposto seja atendido, é desejável que o valor do teste apresente um nível de significância inferior a 0,05, indicando que a matriz de correlações não é uma matriz identidade (Hair et al., 2000).

A Análise Fatorial Exploratória convergiu para uma solução com 6 dimensões que explicam 64.5% da variância total. A primeira componente explica 32% da variância total e agrupa as questões relacionadas com a “*Formação e desenvolvimento*”, a segunda explica 10% e integra os itens relacionados com o “*Ambiente saudável de trabalho*”, a terceira explica 6% e agrupa os itens relacionados com os “*Incentivos e recompensas*”, a quarta explica 7% e agrupa os itens relacionados com os “*Benefícios adicionais*”, a quinta explica 6% e agrupa os itens relacionados com a “*Flexibilidade laboral*” e a sexta explica 4% e agrupa os itens relacionados com a “*Conduta ética e cidadania organizacional*”.

Adicionalmente, a confiabilidade da escala foi verificada através do cálculo do coeficiente de consistência interna aplicado a todos os itens do instrumento. O limite inferior geralmente aceito para o Alfa de Cronbach é 0,70, porém sua redução para 0,60 é aceita em pesquisas exploratórias

(Hongyu, 2018). Assim sendo, a consistência interna das dimensões variou entre um mínimo de .601 (fraco, mas aceitável) a um máximo de .849 (bom).

Importa referir que, embora o instrumento de Tanwar e Prasad (2017) tenha sido originalmente composto por cinco dimensões estruturais, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada neste estudo não forçou a extração desse número de fatores. Optou-se por permitir que a estrutura emergisse dos dados, considerando o critério dos autovalores superiores a 1 e a análise do *scree plot*. Esta abordagem conferiu maior validade empírica à estrutura fatorial identificada, permitindo que se ajustasse às especificidades da presente amostra.

A escala original proposta por Tanwar e Prasad (2017) era composta por 23 itens distribuídos por cinco dimensões estruturais, contudo durante o processo de análise, revelaram-se alterações relevantes face à escala proposta pelos autores. Embora a maioria dos itens se mantivesse agrupada de forma coerente com as dimensões teóricas iniciais, observou-se uma reconfiguração em seis fatores, refletindo uma adaptação à perceção dos respondentes desta amostra específica. Como resultado, emergiram seis fatores com significado teórico e consistência interna aceitável, os quais foram nomeados pelo autor da presente investigação de acordo com os padrões de cargas fatoriais dos itens em cada componente: “Formação e desenvolvimento”, “Ambiente de trabalho saudável”, “Incentivos e recompensas”, “Benefícios adicionais”, “Flexibilidade laboral” e “Conduta ética e cidadania”. Os nomes atribuídos a cada fator procuraram manter alinhamento conceptual com as dimensões propostas pelos autores da escala original, assegurando simultaneamente a coerência com o conteúdo e a interligação dos itens que os compõem na presente amostra.

Especificamente, a dimensão “Formação e desenvolvimento” manteve-se praticamente inalterada, preservando os itens de Q7 a Q11, originalmente pertencentes à dimensão “*Training and Development*”. Por outro lado, a dimensão “Ambiente saudável de trabalho” integrou também a maioria dos itens da dimensão original “*Healthy Work Atmosphere*” (Q1, Q2, Q3, Q5 e Q6), incorporando ainda o item Q17, inicialmente classificado na dimensão “*Ethics and corporate social responsibility*”, o que poderá indicar uma perceção alargada do bem-estar organizacional. Além disto, destaca-se ainda o surgimento da nova dimensão nomeada de “Flexibilidade laboral”, composta pelos itens Q13 e Q14 (provenientes da dimensão “*Work-Life Balance*”), o que reflete uma perceção mais específica da flexibilidade como fator independente. De forma semelhante, também a dimensão “Conduta ética e cidadania”, formada pelos itens Q12, Q18 e Q19, separa-se

da anterior “Ethics and Corporate Social Responsibility” e realça a importância atribuída à integridade e responsabilidade organizacional.

Já a original e antiga dimensão “*Compensation and Benefits*” desdobrou-se, por sua vez, em duas novas dimensões: “Incentivos e recompensas” (Q4, Q15, Q16, Q20 e Q21), com foco na remuneração variável e valorização do desempenho, e “Benefícios adicionais” (Q22 e Q23), que reúne especificamente os benefícios extra-salariais percebidos. Estas alterações sugerem que, apesar de a estrutura original ser uma base válida, os significados atribuídos pelos respondentes aos diversos itens variam consoante o contexto cultural, organizacional e profissional, justificando a adequação da escala ao público-alvo em estudo.

A distribuição dos itens por fator encontra-se resumida na Tabela 2.

	Componentes					
	Formação e desenvolvimento	Ambiente saudável de trabalho	Incentivos e recompensas	Benefícios adicionais	Flexibilidade de laboral	Conduta ética e cidadania
Q_10	,810					
Q_08	,798					
Q_07	,765					
Q_11	,701					
Q_09	,642					
Q_02		,748				
Q_01		,725				
Q_06		,637				
Q_03		,565				
Q_05		,541				
Q_17		,499				
Q_21			,756			
Q_20			,656			
Q_16			,626			
Q_15			,573			
Q_04			,556			
Q_23				,875		
Q_22				,802		
Q_14					,806	
Q_13					,663	
Q_19						,740

Q_18	,712
Q_12	,485

<i>Variância explicada</i>	31,63	10,08	7,052	6,421	4,81	4,43
<i>Consistência interna</i>	.849	.787	.772	.754	.702	.601

Tabela 2 – Análise fatorial exploratória (escala Employer Branding)

A análise da estrutura relacional das dimensões da escala de Escala de Kyndt foi efectuada através da análise fatorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de rotação Varimax. A validade da análise fatorial foi feita através do KMO (.925, excelente) e teste de Bartlett ($p < .001$, significativo) e indica-nos valores aceitáveis para a sua prossecução.

Contrariamente à escala original dos autores Kyndt et al. (2009), em que a escala se apresentava unidimensional, a presente análise convergiu para uma solução com 3 dimensões que explicam 75.6% da variância total. De referir ainda que, a versão inicial da escala era constituída por 11 itens, contudo, no decorrer da análise fatorial exploratória, o item 5 foi removido. Esta decisão fundamentou-se na baixa carga fatorial apresentada pelo item ($< 0,40$), o que indicava uma fraca representatividade em relação a qualquer uma das dimensões identificadas. A exclusão deste item visou preservar a coerência interna da escala, bem como reforçar a sua validade fatorial. A versão final da escala passou assim a ser composta por 10 itens distribuídos por três fatores, com níveis satisfatórios de consistência interna em cada dimensão.

Assim sendo, a primeira componente explica 60% da variância total e agrupa as questões relacionadas - e denominadas na presente investigação como - com a “Satisfação” profissional dos fisioterapeutas com sua entidade empregadora atual, a segunda explica 9% e integra os itens relacionados com a “Procura de oportunidades” e a terceira explica 6% e agrupa os itens relacionados com a “Intenção de permanência”. A consistência interna das dimensões variou entre um mínimo de .824 a um máximo de .866.

	Componentes		
	Satisfação	Procura de Oportunidades	Intenção de Permanência
K_02	,786		

K_09	,881		
K_10	,709		
K_01		,735	
K_07		,792	
K_08		,781	
K_11		,822	
K_03			,884
K_04			,632
K_06			,569
<i>Variância explicada</i>	60%	9%	6%
<i>Consistência interna</i>	,824	,866	,834

Tabela 3 – Matriz de componentes rodada (escala de retenção)

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foi aplicada, através do questionário, uma questão de triagem, onde os participantes foram inquiridos se trabalham atualmente na área da Fisioterapia para validar a população-alvo da pesquisa. Portanto, verificou-se que, dos 242 respondentes, 237 respostas foram válidas para a continuidade da pesquisa, o que corresponde a 97,93% (Gráfico 1).

A amostra foi então constituída por 237 respostas de inquiridos. De forma global, a maioria era do sexo feminino (75.1%), solteira (41.4%), licenciada (53.6%) e vivia em agregados familiares com 4 ou mais pessoas (22%). A média de idades era de 36 anos, variando entre um mínimo de 22 e um máximo de 62 anos.

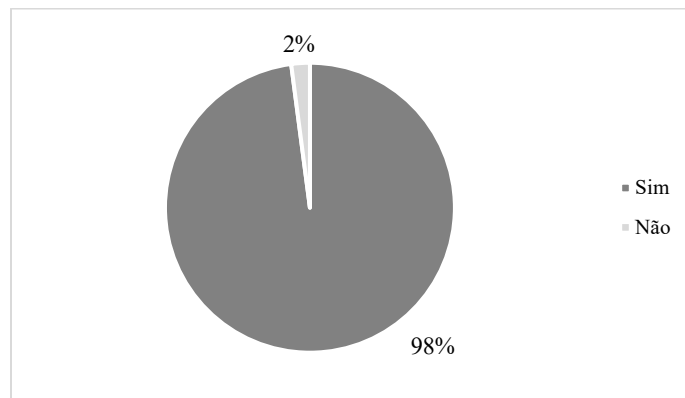


Gráfico 1 – Distribuição por número total de respostas sobre trabalhar na área da Fisioterapia, exercer funções em Portugal e ter vínculo profissional no sector público, privado e/ou social.

Relativamente ao sexo, apesar de não apresentar um resultado relativamente homogéneo, a maioria era do sexo feminino (75,1%), em comparação com os homens (24,5%) (Gráfico 2).

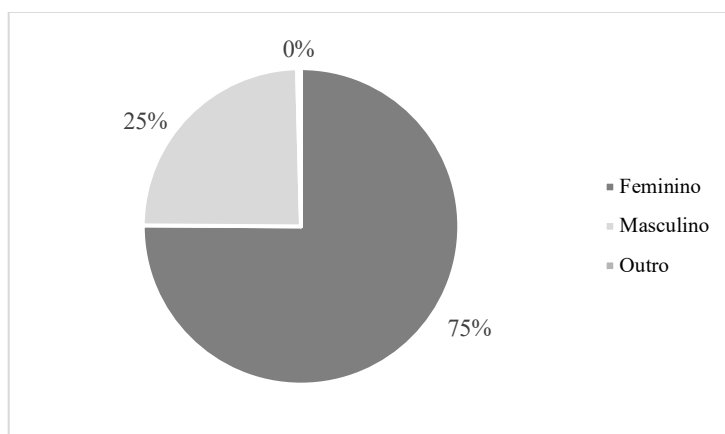


Gráfico 2 – Distribuição da amostra por sexo

Em relação aos segmentos etários da amostra, segmento maior corresponde às idades abaixo dos 34 anos de idade (51,5%), 30,3% estavam entre 35 e 44 anos e a menor percentagem da amostra tinha acima de 45 anos de idade (18,2%) (Gráfico 3).

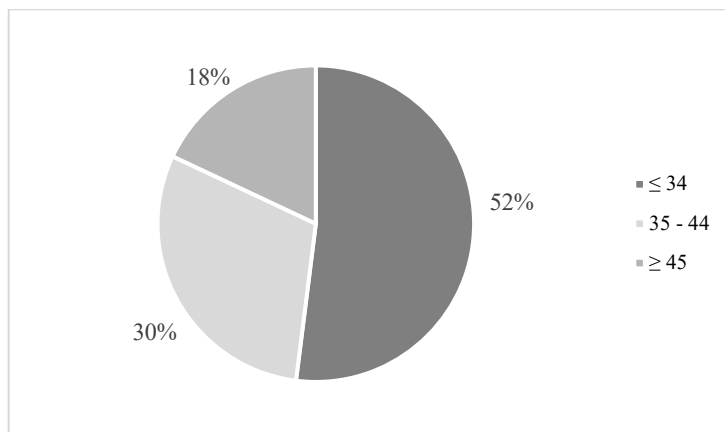


Gráfico 3 – Distribuição da amostra por segmentos etários

Em termos do nível de formação, mais de metade dos entrevistados possuía licenciatura (53,6%), seguido por 23,2% dos participantes com pós-graduação e 21,5% com mestrado (Gráfico 4). O percentual de entrevistados com bacharelato corresponde apenas a 1,7%.

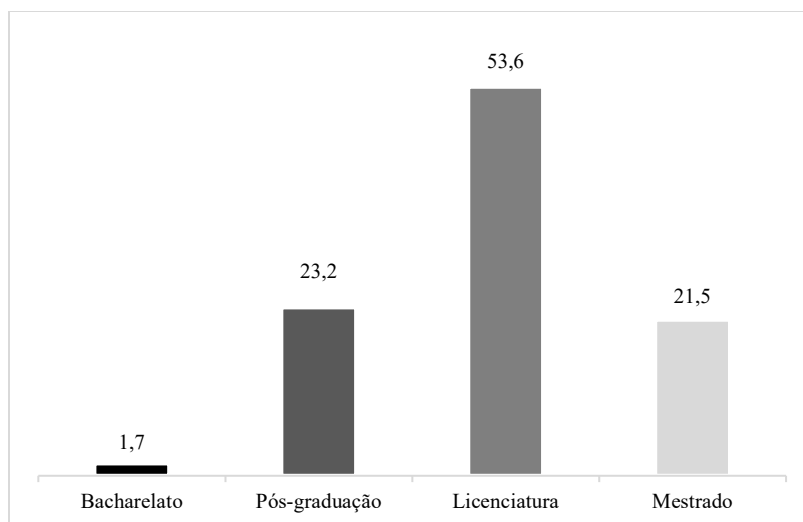


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por nível educacional

Globalmente, a maioria da amostra também era solteira (41,4%) e vivia em agregados familiares com 4 ou mais pessoas (22%), veja-se detalhadamente a caracterização sociodemográfica na Tabela 4.

	N	%
Idade (M; DP)	36,0	9,2
Sexo		
Feminino	178	75,1
Masculino	58	24,5
Outro/prefiro não responder	1	,4
Estado civil		
Casado/a	90	38,0
Divorciado/a	12	5,1
Outro	1	,4
Solteiro/a	98	41,4
União de facto	35	14,8
Viúvo/a	1	,4
Escolaridade		
Bacharelato	4	1,7
Licenciatura	127	53,6
Mestrado	51	21,5
Pós-graduação	55	23,2
Agregado familiar		
1 pessoa	88	37,1

2 pessoas	49	20,7
3 pessoas	48	20,3
4 ou mais pessoas	52	22,0

Tabela 4 – Caracterização sociodemográfica (N = 237)

Relativamente ao salário mensal ilíquido (gráfico 5), a maioria dos participantes pertence ao grupo que auferiu o escalão 1000-1500€ (55,3%), seguido pelo grupo que auferiu 1500-2000€ (19,8%). A terceira maior parcela corresponde aos participantes com rendimento bruto mensal superior a >2000€ e, por sua vez, a menor percentagem corresponde aos respondentes que receberam até valores inferiores a 1000€ (8,0%).

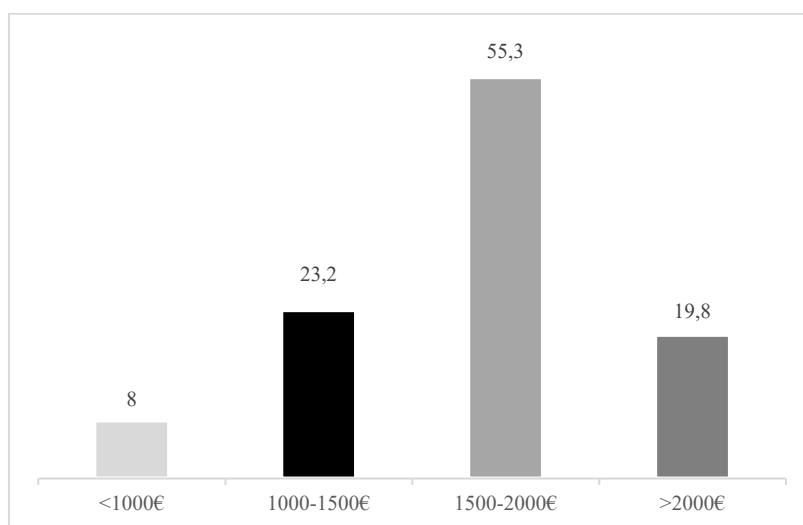


Gráfico 5 – Distribuição da amostra por salário mensal ilíquido

No que concerne ao tempo de permanência na entidade empregadora atual (gráfico 6), o grupo que trabalhou por mais de 5 anos com o mesmo empregador foi a parcela predominante dos respondentes, com um total de 47,3%. Seguidos por 24,9%, estavam os participantes que trabalham entre 1 e 3 anos para o empregador atual. Tanto o grupo de 3 a 5 anos quanto inferior a 1 ano de tempo de trabalho na mesma empresa tiveram uma proporção de respondentes não muito divergentes (respetivamente 14,3% e 13,5%).

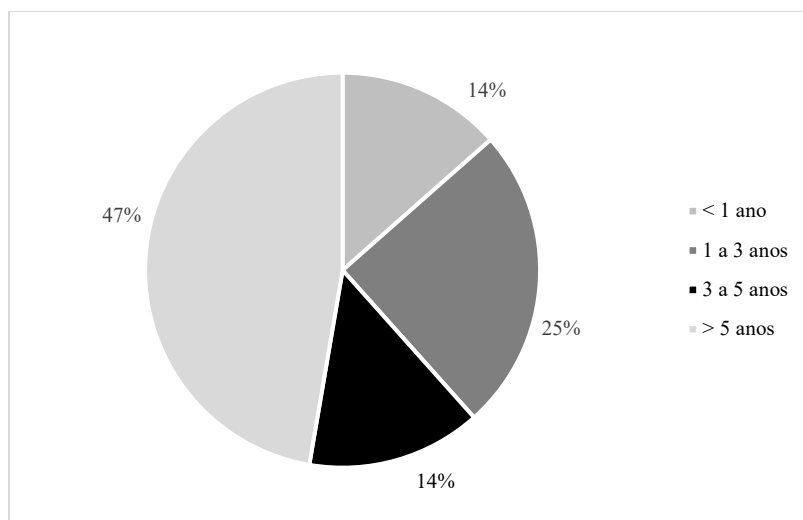


Gráfico 6 – Distribuição da amostra por tempo de permanência na entidade empregadora atual

Acerca da situação profissional atual (gráfico 7), a grande maioria dos participantes pertence ao grupo que trabalha por conta de outrem (83,9%) e 15,6% insere-se no trabalhador por conta própria.

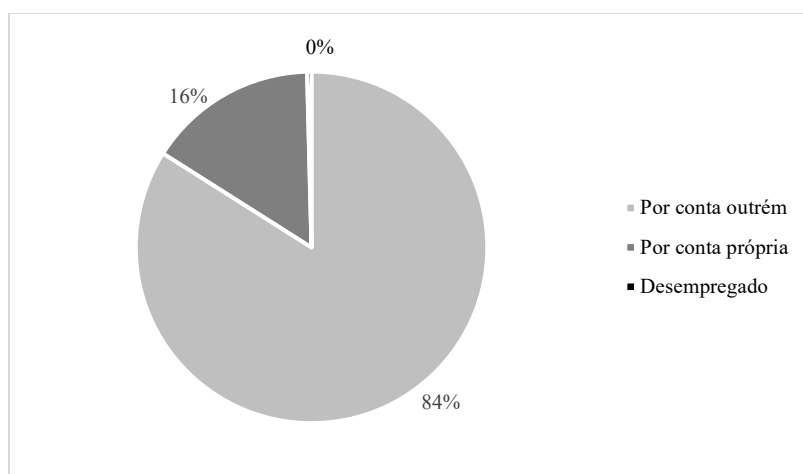


Gráfico 7 – Distribuição da amostra por situação profissional atual

Ainda, considerando as funções dentro da estrutura da organização (gráfico 8), a maioria dos participantes está na função de assistente, totalizando 72,2%. Uma pequena percentagem da amostra inclui-se na função de gestão (10,1%) e 17,7% ocupam cargos de coordenação.

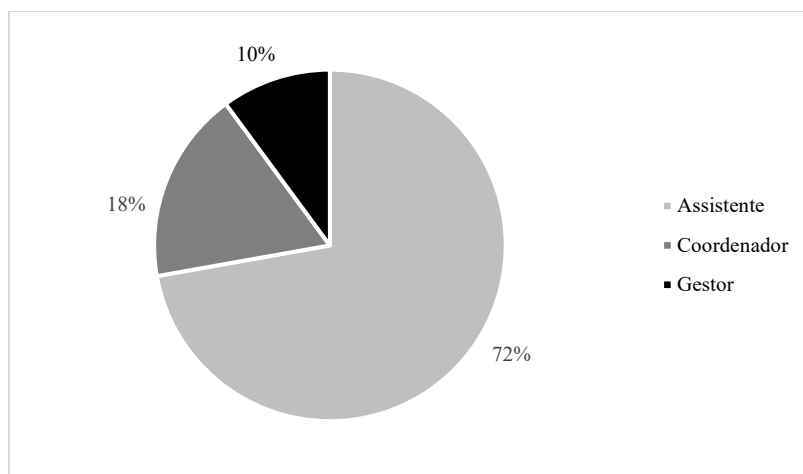


Gráfico 8 – Distribuição da amostra por funções na entidade empregadora

Pode aferir-se, de forma global, no que diz respeito aos termos laborais, 64% dos respondentes trabalhava em empresas com mais de 25 colaboradores, tinha mais de 10 anos de experiência laboral (64,1%), era trabalhador por conta de outrem (83,9%), desempenhava a função de Fisioterapeuta assistente (72,2%), trabalhava na empresa há mais de 5 anos (47,3%), tinha uma carga horária de 30-40 horas (50,2%) e auferia um salário entre 1000-1500€ (55,3%). Quase metade dos Fisioterapeutas trabalhava no setor privado (49,8%). Uma percentagem de 58,8% tinha contratos de trabalho com acumulação de funções. Cerca de 40% tiveram entre 1 a 2 empregos anteriores.

Outros dados referentes às áreas de interesse mais referidas eram Fisioterapia Músculo-esquelética (67,1%) e Fisioterapia no Envelhecimento (43%). Por sua vez, os benefícios adicionais mais frequentes eram a Flexibilidade de horários (32,9%) e o Seguro de saúde e/ou apoio a despesas médicas (31,2%). Um pouco mais de metade dos inquiridos trabalhava na zona de Lisboa e Vale do Tejo (54,4%). Veja-se em detalhe a caracterização laboral da amostra da presente investigação na Tabela 5.

	N	%
Dimensão da empresa		
Até 5 colaboradores	21	8,9
Até 10	39	16,5
Até 20	25	10,5
Mais de 25	152	64,1
Experiência profissional		

<1 ano	6	2,5
1-5 anos	43	18,1
6-10 anos	68	28,7
>10 anos	120	50,6
Situação profissional		
Desempregado	1	,4
Trabalhador por conta de outrem	199	83,9
Trabalhador por conta própria	37	15,6
Função		
Fisioterapeuta assistente	171	72,2
Fisioterapeuta coordenador	42	17,7
Fisioterapeuta gestor	24	10,1
Tempo na entidade		
<1 ano	32	13,5
1-3 anos	59	24,9
3-5 anos	34	14,3
> 5 anos	112	47,3
Carga horária		
<20h	6	2,5
>40h	65	27,4
20-35h	47	19,8
30-40h	119	50,2
Salário		
<1000€	19	8,0
>2000€	40	16,9
1000-1500€	131	55,3
1500-2000€	47	19,8
Áreas interesse		
Fisioterapia Cardiorrespiratória	55	23,2
Fisioterapia Músculo-esquelética	159	67,1
Fisioterapia em Neurologia	92	38,8
Fisioterapia em Pediatria	70	29,5
Fisioterapia no Desporto	69	29,1
Fisioterapia Aquática	53	22,4
Fisioterapia no Envelhecimento	102	43,0
Fisioterapia em Saúde Mental	24	10,1
Fisioterapia em Saúde Pública	40	16,9
Fisioterapia Dermatofuncional	18	7,6
Fisioterapia em Oncologia	36	15,2
Fisioterapia em Saúde Pélvica e da Mulher	37	15,6

Contextos específico	32	13,5
Outras	27	11,4
Setor		
Social	16	6,8
Público	56	23,6
Privado	118	49,8
Outros	47	19,8
Acumulação de funções		
Não	98	41,4
Sim	139	58,8
Empregos anteriores		
Nenhum (primeiro emprego na área)	22	9,3
1 a 2	98	41,4
3 a 4	75	31,6
5 ou mais	42	17,7
Benefícios adicionais		
Flexibilidade de horários	78	32,9
Dias adicionais de férias	55	23,2
Seguro de saúde e/ou apoio a despesas médicas	74	31,2
Financiamento para formações	52	21,9
Subsídio de transporte ou estacionamento gratuito	28	11,8
Eventos de team building e/ou atividades de integração social	39	16,5
Bónus de desempenho e/ou prémios	40	16,9
Possibilidade de teletrabalho parcial (tarefas administrativas)	9	3,8
Programas de suporte à saúde mental e bem-estar	8	3,4
Nenhum benefício adicional disponibilizado	57	24,1
Localização geográfica		
Açores	9	3,8
Alentejo	20	8,4
Algarve	22	9,3
Centro	25	10,5
Lisboa e Vale do Tejo	129	54,4
Madeira	4	1,7
Norte	28	11,8

Tabela 5 – Caracterização laboral da amostra

3.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Após a validação do instrumento e a caracterização da amostra, foi realizada uma análise descritiva. Inicialmente, foram observadas as medidas descritivas sobre as dimensões do Employer Branding, como média, desvio padrão e valores mínimo e máximo.

As estatísticas descritivas dos valores correspondentes obtidos nas variáveis em análise podem ser observadas na tabela seguinte (Tabela 6), indicam-se assim os valores mínimos e máximos, média e respetivos desvios padrão.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
<i>Dimensões</i>				
Formação e desenvolvimento	2,45	1,03	1,00	5,00
Ambiente saudável de trabalho	3,70	,79	1,27	5,00
Incentivos e recompensas	2,69	,98	1,00	5,00
Benefícios adicionais	2,35	1,26	1,00	5,00
Flexibilidade laboral	2,08	,93	1,00	5,00
Conduta ética e cidadania	2,86	,93	1,00	5,00
Total	2,85	0,68	1,22	4,73
<i>Employer branding (score total da adaptação da Escala de Tanwar e Prasad)</i>				
	65,44	15,50	28,00	104,00

Tabela 6 – Análise descritiva: seis dimensões do Employer Branding

As dimensões do estudo resultaram num conjunto de variáveis (23 perguntas no total) que constituem o estudo. Cabe ressaltar que todos os itens foram avaliados numa escala Likert de 5 pontos que assume valores de 1 a 5 em concordância (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - neutro; 4 - concordo; 5 - concordo totalmente). Com base na tabela demonstrada, é possível verificar que, de forma geral, todas as dimensões atingiram o valor máximo e o valor mínimo.

No geral, as dimensões do employer branding atendem aos valores neutros da escala, destacando-se que a maior média é identificada na variável “Ambiente Saudável de Trabalho” (M=3,70) e a menor na dimensão “Flexibilidade laboral” (M=2,08).

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Satisfação	3,71	0,94	1,00	5,00
Procura de Oportunidades	2,99	1,14	1,00	5,00
Intenção de Permanência	2,97	1,22	1,00	5,00
Total	3,22	0,46	2,16	5,00
<i>Retenção (score total da adaptação da Escala de Kyndt et al.)</i>	32,13	3,95	24,00	50,00

Tabela 7 – Análise descritiva: três dimensões da escala de retenção dos Fisioterapeutas

Considerando a retenção de funcionários, uma análise descritiva também foi conduzida. Nesta seção, as três variáveis constituintes também foram avaliadas numa escala Likert de 5, que assume valores de 1 a 5 de concordância (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - neutro; 4 - concordo; 5 - concordo totalmente). É importante referir que todas as variáveis apresentam valores máximo e mínimo nas medições

Os resultados mostram que a dimensão "Satisfação" obteve a maior média ($M=3,71$), sugerindo um nível relativamente elevado de satisfação entre os colaboradores. O desvio padrão de 0,94 indica uma variação moderada nas perceções de satisfação, o que significa que, embora a maioria dos participantes tenha se posicionado de forma positiva, há uma dispersão notável nas respostas. Seguidamente, a dimensão "Procura de Oportunidades" apresentou uma média de 2,99 e desvio padrão de 1,14 revela também uma considerável heterogeneidade nas respostas. No extremo oposto, situa-se a dimensão "Intenção de Permanência" obteve uma média de 2,97, o desvio padrão de 1,22 é o mais elevado das três dimensões, indicando uma maior variabilidade nas perceções dos colaboradores quanto à sua intenção de continuar na empresa. A dispersão observada nas respostas, refletida pelos desvios padrão relativamente altos, sugere uma diversidade de perceções entre os colaboradores, o que deve ser ponderado para a discussão dos resultados no presente trabalho.

3.4 TESTES DE HIPÓTESES

Foi realizada uma análise mais aprofundada das médias resultantes da análise das características sociodemográficas face às dimensões do employer branding. Existindo assim há alguns dados dignos de nota:

- A nível do sexo, com uma média de 3,89 a dimensão “Ambiente Saudável de Trabalho” foi a que atingiu o valor mais elevado entre os participantes do sexo masculino, revelando uma perceção mais positiva em comparação com o sexo feminino (M=3,63). O mesmo padrão de resultados diferenciados entre sexos verificou-se nas dimensões "Incentivos e Recompensas" (M=2,97 vs. 2,59) e "Conduta Ética e Cidadania" (M=3,08 vs. 2,69), em que os homens também apresentam médias significativamente superiores às mulheres.
- O grupo etário igual ou superior a 45 anos apresentou uma perceção significativamente mais elevada na dimensão “Formação e Desenvolvimento” (M=3,17), em comparação com os grupos etários dos 35–44 anos (M=2,51) e dos até 34 anos (M=2,27). Este resultado indica uma maior valorização das oportunidades de crescimento e qualificação profissional entre os profissionais mais experientes. Inversamente, observa-se uma tendência decrescente nas médias da dimensão “Incentivos e Recompensas” com o aumento da idade, sendo os participantes mais jovens (até 34 anos) os que atribuíram maior valorização a este aspeto (M=2,83), sugerindo uma valorização mais acentuada destes aspetos entre os trabalhadores em início de carreira.
- Em relação ao nível de formação, duas dimensões do employer branding foram destacadas. As dimensões “Ambiente Saudável de Trabalho” e “Conduta Ética e Cidadania” apresentaram as médias mais elevadas entre os participantes com mestrado (M=3,82 e M=2,95, respetivamente), sugerindo uma perceção mais positiva nestas áreas por parte deste grupo. Em contrapartida, a dimensão “Formação e Desenvolvimento” registou uma média mais baixa entre os licenciados (M=2,35), embora com um ligeiro aumento entre os participantes com pós-graduação (M=2,57) e mestrado (M=2,74).
- A dimensão “Ambiente Saudável de Trabalho” foi considerada positivamente relevante na variável Rendimento Mensal Bruto, sendo mais valorizada pelos

fisioterapeutas que recebem entre 1500€-2000€ ($M=3,95$) e acima de 2000€ ($M=3,84$). Esses grupos atribuíram médias superiores às dos rendimentos mais baixos, como os profissionais que auferem entre 1000€-1500€ ($M=3,58$), evidenciando uma perceção mais positiva do ambiente de trabalho saudável entre os rendimentos mais altos. Além disso, também a dimensão “Formação e Desenvolvimento” também se destacou nesta variável, sendo mais valorizada pelos fisioterapeutas com rendimentos entre 1500€-2000€ ($M=2,86$) e acima de 2000€ ($M=2,82$), com os grupos de rendimentos mais elevados atribuindo médias superiores às dos que recebem entre 1000€-1500€ ($M=2,28$).

- Na análise ao tempo de permanência na entidade empregadora atual, verifica-se que os três grupos desta variável apresentam valores de concordância entre eles, com poucas diferenças significativas. No entanto, destaca-se que a dimensão “Ambiente Saudável de Trabalho” obteve as médias mais elevadas, sendo ligeiramente mais valorizada pelos profissionais do grupo até 3 anos de serviço ($M=3,73$), em comparação com os outros grupos. A dimensão “Formação e Desenvolvimento” também apresentou um aumento progressivo nas médias conforme o tempo de permanência, com uma maior valorização pelos colaboradores com mais de 5 anos de serviço ($M=2,65$). Por fim, na dimensão “Conduta Ética e Cidadania” os trabalhadores com até 3 anos de serviço atribuíram uma média mais alta ($M=2,60$) em comparação com os trabalhadores com mais de 5 anos na organização, indicando que a perceção sobre a ética e cidadania tende a ser mais positiva nos primeiros anos de integração.
- Atentando à situação profissional atual, através da variável dos diferentes tipos de vínculo profissional, observa-se que os trabalhadores por conta própria apresentam níveis médios de concordância superiores em várias dimensões do employer branding quando comparados aos trabalhadores por conta de outrem. A diferença é particularmente expressiva na dimensão “Ambiente de Trabalho Saudável”, na qual os fisioterapeutas por conta própria registam uma média de 4,20, significativamente superior à dos seus pares trabalhadores por contra de outrém ($M=3,61$). De forma semelhante, observam-se médias mais elevadas entre os trabalhadores por conta própria nas dimensões “Incentivos e

Recompensas” (M=3,48 vs. M=2,54) e “Flexibilidade Laboral” (M=2,81 vs. M=2,01), sugerindo uma perceção mais positiva destes profissionais relativamente à sua experiência laboral.

- Observando as diferentes funções dentro da estrutura organizacional, constata-se que os fisioterapeutas gestores apresentam médias significativamente mais elevadas em todas as dimensões do employer branding, quando comparados com fisioterapeutas assistentes e coordenadores. Destacam-se, em particular, as dimensões “Ambiente de Trabalho Saudável” (M=4,15), “Incentivos e recompensas” (M=3,62) e “Conduta Ética e Cidadania” (M=3,54), com médias acima de 3,5 na escala de Likert, refletindo uma perceção mais positiva sobre o contexto organizacional e os valores institucionais.

De seguida enunciam-se as hipóteses testadas no presente estudo, focando-se nas hipóteses secundárias (H1.a a H1.g, H2.a a H2.e e H3.a a H3.c), que constituem os três grandes grupos principais.

H1 - Há diferenças na perceção das dimensões do employer branding em função das características sociodemográficas. Recorreu-se à Análise de Variância (ANOVA), teste estatístico inferencial utilizado para comparar as médias de três ou mais grupos independentes e verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre elas, e aos testes *t* de Student. Nesse caso, para avaliar se existe uma significativa diferença de médias perante as características demográficas dos participantes relativas às diferentes dimensões do Employer Branding.

Estas técnicas estatísticas permitiram comparar as médias das variáveis dependentes entre diferentes grupos: os testes *t* foram aplicados quando as variáveis independentes apresentavam apenas dois grupos (ex.: sexo), enquanto a ANOVA foi utilizada para variáveis com mais de dois grupos (ex.: segmentos etários ou nível de escolaridade). Ambas as abordagens possibilitaram analisar se existiam diferenças estatisticamente significativas nas perceções em função das variáveis sociodemográficas.

H1.a – Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função do sexo.

Inicialmente, foi necessário se analisar se há diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões do employer branding e o sexo (sig. $\leq 0,05$).

	Feminino		Masculino		Sig.
	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,46	1,01	2,62	1,06	,294
Ambiente saudável de trabalho	3,63	,76	3,89	,75	,028*
Incentivos e recompensas	2,59	,97	2,97	,92	,011*
Benefícios adicionais	2,33	1,26	2,44	1,29	,568
Flexibilidade laboral	2,12	,98	2,22	,91	,501
Conduta ética e cidadania	2,69	,90	3,08	,94	,005**

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 8 – Comparação por sexo

Quando comparamos as percepções das dimensões da marca obtidas em função do sexo encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- Ambiente saudável de trabalho, $t(233) = -2.213$, $p = .028$: a percepção do Ambiente saudável de trabalho é significativamente mais elevada nos homens.
- Incentivos e recompensas, $t(231) = -2.572$, $p = .011$: a percepção dos Incentivos e recompensas é significativamente mais elevada nos homens.
- Conduta ética e cidadania, $t(231) = -2.810$, $p = .005$: a percepção da Conduta ética e cidadania é significativamente mais elevada nos homens.

De acordo com os dados anteriores, e dada a existência de significâncias, a hipótese em análise (H1.a) **confirma-se parcialmente**.

H1.b - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função dos escalões etários dos Fisioterapeutas. Mais uma vez, foi analisada a existência de variância significativa. Neste caso, entre as dimensões do employer branding e os segmentos etários.

	Até 34 anos		35 – 44		≥ 45 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,27	,92	2,51	1,06	3,17	,95	.001***

Ambiente saudável de trabalho	3,73	,77	3,68	,80	3,71	,70	.927
Incentivos e recompensas	2,83	,98	2,65	,99	2,51	,92	.153
Benefícios adicionais	2,34	1,29	2,21	1,22	2,58	1,28	.324
Flexibilidade laboral	2,23	,91	2,09	1,10	2,10	,90	.563
Conduta ética e cidadania	2,65	,96	2,91	,96	2,95	,76	.083

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 9 – Comparação por escalão etário

Quando comparamos as perceções das dimensões da marca obtidas em função dos escalões etários encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- Formação e desenvolvimento, $F(2, 226) = 13.414$, $p < .001$: o teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica que nos trabalhadores com mais idade a perceção da Formação e desenvolvimento é significativamente mais elevada quando comparada com os dos escalões etários até 34 anos e 35-44 anos.

Dessa forma, a análise realizada permite **confirmar parcialmente** a validação da hipótese enunciada (H1.b).

H1.c - Há diferenças nas perceções das dimensões do employer branding em função dos níveis de formação dos Fisioterapeutas. Assim como na análise anterior, foi analisada a diferença significativa entre as dimensões do employer branding e o nível de formação (Tabela 10).

Quando comparamos as perceções das dimensões do employer branding em função dos níveis de formação não encontramos diferenças estatisticamente significativa ($p > .05$).

	Licenciatura		Mestrado		Pós-graduação		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,35	1,01	2,74	,99	2,57	1,04	.571
Ambiente saudável de trabalho	3,69	,74	3,82	,81	3,62	,80	.373
Incentivos e recompensas	2,73	,95	2,79	1,09	2,51	,92	.273
Benefícios adicionais	2,25	1,28	2,37	1,28	2,56	1,19	.333
Flexibilidade laboral	2,09	,89	2,41	1,09	2,01	,95	.071
Conduta ética e cidadania	2,73	,94	2,95	,97	2,81	,85	.339

M – Média DP – Desvio padrão

Tabela 10 – Comparação por nível de formação

Assim, dada a inexistência de significâncias, **não se confirma a hipótese** enunciada (H1.c).

H1.d - Há diferenças nas perceções das dimensões do employer branding em função dos rendimentos mensais brutos. Prosseguindo com a análise por meio de cada variável que faz parte das dimensões do employer branding, juntamente com os rendimentos mensais brutos, houve algumas diferenças significativas, como é possível verificar na tabela abaixo (Tabela 11).

	<1000€		1000-1500€		1500-2000€		> 2000€		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,42	1,10	2,28	,94	2,86	,97	2,82	1,13	.001***
Ambiente saudável de trabalho	3,54	1,06	3,58	,77	3,95	,58	3,84	,71	.017*
Incentivos e recompensas	2,71	1,15	2,55	,94	2,80	,90	3,02	1,03	.056
Benefícios adicionais	1,89	1,11	2,33	1,28	2,66	1,29	2,29	1,18	.142
Flexibilidade laboral	2,00	,93	2,04	,93	2,37	1,06	2,31	,90	.128
Conduta ética e cidadania	2,60	,95	2,68	,92	2,89	,90	3,11	,89	.046*

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 11 – Comparação por rendimentos mensais brutos

Quando comparamos as perceções das dimensões da marca obtidas em função dos rendimentos mensais brutos encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- Formação e desenvolvimento, $F(3, 231) = 5.652$ $p < .001$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos trabalhadores que auferem 1000-1500€ a perceção da Formação e desenvolvimento é significativamente mais baixa quando comparada com os trabalhadores que auferem 1500-2000€ ou mais de 2000€.
- Ambiente saudável de trabalho, $F(3, 231) = 5.652$ $p = .017$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos trabalhadores que auferem 1000-1500€ a perceção do Ambiente saudável de trabalho é significativamente mais baixa quando comparada com os trabalhadores que auferem 1500-2000€.
- Conduta ética e cidadania, $F(3, 231) = 5.652$ $p = .046$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos trabalhadores que auferem 1000-1500€ a perceção da Conduta

ética e cidadania é significativamente mais baixa quando comparada com os trabalhadores que auferem mais de 2000€.

Como nem todas as perceções das dimensões apresentam significância maior que 0,05, não é possível validar o que a premissa em questão propõe. Mas, ainda assim pelo mencionado acima, **a hipótese H1.d confirma-se parcialmente.**

H1.e - Há diferenças nas perceções das dimensões do employer branding em função tempo de permanência na entidade empregadora atual. Assim como na análise anterior, foi analisada foi examinada a existência de diferenças significativas nas médias entre as dimensões do employer branding e o tempo de permanência na entidade empregadora atual.

	Até 3 anos		3 – 5 anos		> 5 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,35	1,03	2,38	,93	2,65	1,03	.089
Ambiente saudável de trabalho	3,73	,77	3,67	,74	3,68	,77	.879
Incentivos e recompensas	2,72	,97	2,81	1,06	2,63	,95	.604
Benefícios adicionais	2,26	1,25	2,69	1,33	2,32	1,24	.206
Flexibilidade laboral	2,13	,95	2,28	1,04	2,12	,95	.690
Conduta ética e cidadania	2,60	,91	2,84	1,01	2,93	,89	.035*

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 12 – Comparação por tempo de permanência na entidade empregadora

Quando comparamos as perceções das dimensões da marca obtidas em função do tempo de permanência na entidade empregadora atual encontramos a seguinte diferença estatisticamente significativa:

- Conduta ética e cidadania, $F(2, 232) = 3.408$, $p = .035$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos trabalhadores com menos tempo de permanência na entidade a percepção da Conduta ética e cidadania é significativamente mais elevada quando comparada com os trabalhadores com mais tempo de permanência na entidade.

Analisando a tabela acima (Tabela 12) e levando em consideração o uso da escala Likert para avaliação das variáveis, é possível notar que apenas uma das dimensões apresenta significativa (sig. $\leq 0,05$). Dessa forma, da análise realizada **confirma-se parcialmente hipótese enunciada (H1.e)**.

H1.f - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função da situação profissional atual. Para testar esta hipótese H1.f, procedeu-se à análise das diferenças nas médias das percepções das dimensões do employer branding em função da percepção de estabilidade no emprego (Tabela 13).

	Trabalhador por conta de outrem		Trabalhador por conta própria		Sig.
	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,44	1,01	2,85	1,01	.026*
Ambiente saudável de trabalho	3,61	,75	4,20	,59	.001***
Incentivos e recompensas	2,54	,92	3,48	,86	.001***
Benefícios adicionais	2,39	1,26	2,07	1,17	.149
Flexibilidade laboral	2,01	,89	2,81	,96	.001***
Conduta ética e cidadania	2,75	,90	2,97	1,03	.180

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 13 – Comparação por situação profissional atual

Quando comparamos as percepções das dimensões do employer branding obtidas em função da situação profissional encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- Formação e desenvolvimento, $t(232) = -2.233$, $p = .026$: a percepção é significativamente mais elevada nos trabalhadores por conta própria.
- Ambiente saudável de trabalho, $t(233) = -4.560$, $p < .001$: a percepção é significativamente mais elevada nos trabalhadores por conta própria.
- Incentivos e recompensas, $t(231) = -5.656$, $p < .001$: a percepção é significativamente mais elevada nos trabalhadores por conta própria.
- Flexibilidade laboral, $t(233) = -4.975$, $p < .001$: a percepção é significativamente mais elevada nos trabalhadores por conta própria.

Portanto, dada a existência de significâncias, **confirma-se parcialmente a hipótese** enunciada (H1.f).

H1.g - Há diferenças nas percepções das dimensões do employer branding em função das funções dentro da estrutura da organização. Prosseguindo com a análise por meio de cada variável que faz parte das dimensões do employer branding e as funções dentro da estrutura da organização.

	Fisioterapeuta assistente		Fisioterapeuta coordenador		Fisioterapeuta gestor		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	2,42	,95	2,38	1,15	3,24	1,00	.001***
Ambiente saudável de trabalho	3,64	,76	3,65	,72	4,15	,79	.009**
Incentivos e recompensas	2,52	,91	2,86	,97	3,62	,88	.001***
Benefícios adicionais	2,36	1,28	2,17	1,06	2,61	1,45	.394
Flexibilidade laboral	2,02	,90	2,23	,92	2,98	1,09	.001***
Conduta ética e cidadania	2,71	,89	2,67	,86	3,54	,92	.001***
M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$							

Tabela 14 – Comparação por função na entidade empregadora

Quando comparamos as percepções das dimensões da marca obtidas em função da situação das funções desempenhadas dentro da estrutura da organização encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- Formação e desenvolvimento, $F(2, 232) = 7.527$, $p < .001$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos Fisioterapeutas gestores a percepção da Formação e desenvolvimento é significativamente mais elevada quando comparada com os Fisioterapeutas coordenadores e Fisioterapeutas assistentes.
- Ambiente saudável de trabalho, $F(2, 233) = 4.785$, $p = .009$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos Fisioterapeutas gestores a percepção do Ambiente saudável de trabalho é significativamente mais elevada quando comparada com os Fisioterapeutas coordenadores e Fisioterapeutas assistentes.
- Incentivos e recompensas, $F(2, 231) = 15.880$, $p < .001$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos Fisioterapeutas gestores a percepção dos Incentivos e recompensas

é significativamente mais elevada quando comparada com os Fisioterapeutas coordenadores e Fisioterapeutas assistentes.

- Flexibilidade laboral, $F(2, 233) = 11.232$, $p < .001$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos Fisioterapeutas gestores a perceção da Flexibilidade laboral é significativamente mais elevada quando comparada com os Fisioterapeutas coordenadores e Fisioterapeutas assistentes.
- Conduta ética e cidadania, $F(2, 233) = 9.548$, $p < .001$: o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos Fisioterapeutas gestores a perceção da Conduta ética e cidadania é significativamente mais elevada quando comparada com os Fisioterapeutas coordenadores e Fisioterapeutas assistentes.

Logo, dada a existência de significâncias, **confirma-se parcialmente a hipótese** enunciada (H1.g).

H2 - As perceções das dimensões do employer branding variam entre os diferentes setores de atuação dos fisioterapeutas (público, privado e social). Desta vez, foi analisada a existência de diferenças de média entre as perceções das dimensões do employer branding e os diferentes setores de atuação dos fisioterapeutas (público, privado e social).

	S. Social		S. Público		S. Privado		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Formação e desenvolvimento	1,96	,72	2,67	,92	2,56	1,09	.049*
Ambiente saudável de trabalho	3,59	,76	3,53	,62	3,84	,81	.034*
Incentivos e recompensas	2,30	,68	2,26	,74	3,04	,99	.001***
Benefícios adicionais	1,81	,89	2,32	1,11	2,41	1,36	.200
Flexibilidade laboral	2,59	,99	2,00	,86	2,25	,99	.066
Conduta ética e cidadania	2,96	,89	2,86	,72	2,71	1,03	.468

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 15 – Comparação por setores profissionais de atuação

Quando comparamos as perceções das dimensões da marca obtidas em função setor de trabalho dos inquiridos - público, privado e social - encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- **H2.a – A percepção da remuneração e benefícios varia entre fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.** Denominada pela dimensão Incentivos e recompensas, $F(2, 184) = 16.414$, $p < .001$, o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos inquiridos que trabalham no setor privado a percepção dos Incentivos e recompensas é significativamente mais elevada do que nos que trabalham no setor público ou social.
- **H2.b – A percepção das oportunidades de formação e desenvolvimento varia entre fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.** Denominada pela dimensão Formação e desenvolvimento, $F(2, 186) = 3.069$, $p = .049$, o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos inquiridos que trabalham no setor público a percepção da Formação e desenvolvimento é significativamente mais elevada do que nos que trabalham no setor social.
- **H2.c - A percepção do ambiente de trabalho saudável varia entre fisioterapeutas que atuam no setor público, privado e social.** Denominada pela dimensão Ambiente saudável de trabalho, $F(2, 186) = 3.452$, $p = .034$, o teste de comparação múltipla a posteriori indica que nos inquiridos que trabalham no setor privado a percepção do Ambiente saudável de trabalho é significativamente mais elevada do que nos que trabalham no setor público.

Uma vez que se observam a existência de algumas significâncias, **confirma-se parcialmente a hipótese** enunciada global e **confirmam-se as hipóteses específicas H2.a, H2.b e H2.c.**

H3: As dimensões do employer branding têm uma influência positiva na intenção do fisioterapeuta de permanecer na entidade empregadora atual. Em relação à análise dos componentes definidos para avaliar a relação entre a retenção de funcionários e a percepção das dimensões do employer branding, recorreu-se ao modelo de regressão linear múltipla. A utilização deste modelo estatístico justifica-se pela necessidade de compreender o impacto simultâneo de várias variáveis independentes (as diferentes dimensões do employer branding) sobre a variável dependente (intenção de permanência). Numa fase inicial, procede-se à verificação da significância global do modelo, através da análise da ANOVA. Um valor de p inferior a 0,05 indica que o modelo é estatisticamente significativo, ou seja, que as dimensões do employer branding, no seu conjunto, contribuem para explicar a intenção de permanência dos fisioterapeutas. Uma vez confirmada esta condição, analisa-se o contributo individual de cada dimensão, através dos coeficientes de regressão. Estes permitem identificar a direção (positiva ou negativa) e a magnitude

da relação entre cada variável independente e a variável dependente. Coeficientes positivos e estatisticamente significativos indicam que, à medida que aumentam as perceções positivas sobre determinadas dimensões do employer branding, também aumenta a intenção dos fisioterapeutas de permanecer na sua entidade empregadora atual.

H3.a – Existe uma influência positiva das perceções das dimensões do Employer Branding e o grau de satisfação profissional dos fisioterapeutas com sua entidade empregadora atual. O modelo de regressão linear múltipla com as dimensões da employer branding, como variáveis independentes e o grau de satisfação profissional dos fisioterapeutas com sua entidade empregadora atual como variável dependente, explica entre 50.6% desta variável, sendo estatisticamente significativo, $F(6, 222) = 39.988, p < .001$.

As variáveis Ambiente saudável de trabalho ($B=0.463, p < .001$), Incentivos e recompensas ($B=0.207, p=.001$) e Conduta ética e cidadania ($B=0.145, p=.016$) mostraram-se preditores significativas da satisfação profissional. Assim, como os coeficientes de regressão são positivos, isto indica que, à medida que aumentam as perceções dos fisioterapeutas em relação ao ambiente saudável de trabalho, aos incentivos e recompensas, e à conduta ética da organização, também aumentam os níveis de satisfação profissional com a entidade empregadora.

	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes não estandardizados		Sig.
	B	SE	Beta	t	
(Constante)	,538	,230		2,340	,020
Formação e desenvolvimento	,066	,054	,070	1,219	,224
Ambiente saudável de trabalho	,463	,080	,372	5,777	,000***
Incentivos e recompensas	,207	,062	,213	3,313	,001***
Benefícios adicionais	,051	,038	,067	1,353	,177
Flexibilidade laboral	,097	,051	,099	1,907	,058
Conduta ética e cidadania	,145	,060	,140	2,430	,016*

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 16 – Variável dependente: Satisfação

Assim sendo, a influência positiva e estatisticamente significativa de algumas dimensões do employer branding na satisfação profissional dos fisioterapeutas permite **confirmar parcialmente a hipótese H3.a** enunciada.

H3.b - Existe uma influência positiva das perceções das dimensões do Employer Branding e a procura de oportunidades de emprego pelos fisioterapeutas. O modelo de regressão linear múltipla com as dimensões do employer branding, como variáveis independentes e a procura de oportunidades de emprego pelos fisioterapeutas como variável dependente, explica entre 36% desta variável, sendo estatisticamente significativo, $F(6, 222) = 22.357, p < .001$. As variáveis Formação e desenvolvimento ($B = -.170, p = .023$), Ambiente saudável de trabalho ($B = -.360, p < .001$), Incentivos e recompensas ($B = -.173, p = .046$) e Conduta ética e cidadania ($B = -.273, p < .001$) revelaram-se preditores significativos da procura de oportunidades de emprego.

	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes não estandardizados		Sig.
	B	SE	Beta	t	
(Constante)	6,077	,316		19,221	,000
Formação e desenvolvimento	-,170	,074	-,150	-2,289	,023*
Ambiente saudável de trabalho	-,360	,110	-,240	-3,270	,001***
Incentivos e recompensas	-,173	,086	-,147	-2,011	,046*
Benefícios adicionais	-,020	,052	-,022	-,388	,699
Flexibilidade laboral	-,030	,070	-,026	-,435	,664
Conduta ética e cidadania	-,273	,082	-,219	-3,327	,001***

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$ \

Tabela 17 – Variável dependente: Procura de oportunidades de emprego

Demonstra-se que essas dimensões do employer branding têm uma **influência negativa** na procura de oportunidades de emprego, ou seja, à medida que aumenta a perceção da Formação e desenvolvimento, Ambiente de trabalho saudável, Incentivos e recompensas e a Conduta ética e cidadania diminui a sua propensão para procurar novas oportunidades de emprego. Isto, permite **confirmar parcialmente a hipótese enunciada H3.b**.

H3.c – Existe uma influência positiva entre as perceções das dimensões do employer branding e a intenção dos funcionários de permanecer na organização. O modelo de regressão linear múltipla com as dimensões do employer branding, como variáveis independentes e a intenção dos funcionários de permanecer na organização como variável dependente, explica entre 46.3% desta variável, sendo estatisticamente significativo, $F(6, 222) = 33.742, p < .001$. As variáveis Formação e desenvolvimento ($B = .187, p = .010$), Ambiente de trabalho saudável ($B =$

.306, $p = .005$), Incentivos e recompensas ($B = .230$, $p = .006$) e Conduta ética e cidadania ($B = .353$, $p < .001$) revelaram-se preditores significativos da intenção dos funcionários de permanecer na organização. Assim, como os coeficientes de regressão são positivos, isso quer dizer que à medida que aumenta a percepção da Formação e desenvolvimento, do Ambiente de trabalho saudável, Incentivos e recompensas e a Conduta ética e cidadania aumenta também a intenção dos funcionários de permanecer na organização.

	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes não estandardizados		Sig.
	B	SE	Beta	t	
(Constante)	-,564	,307		-1,837	,068
Formação e desenvolvimento	,187	,072	,156	2,595	,010*
Ambiente saudável de trabalho	,306	,107	,192	2,859	,005**
Incentivos e recompensas	,230	,084	,185	2,754	,006**
Benefícios adicionais	,083	,051	,084	1,637	,103
Flexibilidade laboral	,095	,068	,076	1,402	,162
Conduta ética e cidadania	,353	,080	,266	4,419	,000***

M – Média DP – Desvio padrão * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Tabela 18 – Variável dependente: Intenção de permanecer

Demonstra-se que as supracitadas dimensões do employer branding têm um impacto positivo e estatisticamente significativo na intenção de permanência. Como os coeficientes de regressão são positivos, conclui-se que, quanto mais favoráveis são as percepções dos fisioterapeutas relativamente a essas dimensões, maior é a sua intenção de permanecer na organização atual. Portanto, **confirma-se parcialmente a hipótese enunciada H3.c.**

DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender quais os fatores que tiveram maior impacto na perceção do employer branding na perspetiva dos Fisioterapeutas e como as suas dimensões influenciam a sua retenção nas organizações de saúde. Como resultado, estas perceções da employer branding podem funcionar como um meio eficaz para promover uma relação duradoura entre os fisioterapeutas e as organizações onde trabalham, contribuindo assim para a sua intenção de permanência nos diferentes sectores de atuação da saúde (Tanwar & Prasad, 2016).

Com a intenção de compreender o papel das características sociodemográficas e a perceção do employer branding, foi aplicada a escala de mensuração para esse fim. Tal como sugerido por diversos autores, diferentes grupos sociodemográficos tendem a valorizar diferentes tipos de dimensões, o que poderá influenciar as suas expectativas e avaliações relativamente às práticas organizacionais (Bussin & Toerien, 2015; Pregnolato et al., 2017; Smit et al., 2015). Assim, torna-se expectável que esses mesmos desempenhem um papel relevante na forma como os profissionais percecionam as dimensões do employer branding (Lievens & Slaughter, 2016). Variáveis como o género, escalões etários, idade, nível de formação, rendimento bruto mensal, tempo de permanência na entidade empregadora, a situação profissional atual as funções dentro da estrutura da organização foram os principais elementos da presente análise.

Os resultados deste estudo vão então ao encontro da literatura que defende. Diferentes grupos de colaboradores com diferentes características pessoais percebem o employer branding de forma distinta (Rampl & Kenning 2014; Tanwar & Prasad 2016; Maxwell & Knox; 2009). Verificaram-se variações relevantes nas perceções consoante características pessoais dos fisioterapeutas inquiridos. Concluiu-se que as características da amostra relacionadas com o género, escalões etários, nível de formação, rendimentos mensais brutos, tempo de permanência na entidade empregadora, situação profissional atual e a funções dentro da estrutura da organização, tiveram tem impacto suficiente para permitir uma perceção das dimensões do employer branding significativamente diferente entre grupos distintos e muito específicos.

Hipótese 1 (H1) - Há diferenças na perceção das dimensões do employer branding em função das características sociodemográficas.

Numa primeira instância, importa atentar na variação das perceções de employer branding consoante o sexo dos inquiridos. As diferenças no sexo revelam informações importantes sobre

como homens e mulheres avaliam o employer branding de maneira distinta. Os resultados indicam que os homens tendem a atribuir valores médios mais elevados às dimensões de ambiente saudável de trabalho, incentivos e recompensas, e conduta ética e cidadania, em comparação com as mulheres. A possível explicação para esta descoberta pode ser a orientação diferente em relação valores de trabalho entre homens e mulheres, como citado por Tanwar & Prasad (2016) ao investigarem o género como efeito moderador das dimensões do employer branding e a satisfação no trabalho.

Desde cedo estas diferenças também aparecem na literatura, segundo a Teoria da Congruência de Papéis, proposta por Eagly e Karau (2002), na qual é sugerida que as perceções e avaliações dos indivíduos são moldadas pela congruência entre os papéis de género e os papéis sociais ou profissionais atribuídos. No caso do sexo feminino é dada ênfase aos diferentes papéis funcionais das mulheres, no que se refere à existência possível de segundo emprego doméstico, cuidados à família e às crianças, reconhecendo assim as suas múltiplas responsabilidades, o que frequentemente pode resultar em desafios relacionados com a gestão entre trabalho e vida pessoal. Inclusive as disparidades nas experiências organizacionais podem influenciar as perceções do employer branding, particularmente no que diz respeito às barreiras estruturais e culturais que as mulheres enfrentam nas organizações. Basuil et al. (2025) destacam que a iniquidade percebida no ambiente de trabalho pode ter um impacto distinto entre homens e mulheres, levando as mulheres a uma avaliação mais crítica do ambiente organizacional.

Posto isto, os resultados da investigação refletem assim como os papéis de género influenciam a perceção dos ambientes organizacionais e a necessidade crescente de políticas organizacionais que promovam condições mais favoráveis à conciliação e equilíbrio desses mesmos papéis. Para promover um employer branding inclusivo e equitativo, as organizações devem reavaliar suas práticas de reconhecimento e recompensa, garantindo que sejam percebidas como justas e acessíveis a todos os colaboradores, independentemente do género (Basuil et al., 2025).

De seguida, observaram-se diferenças significativas em dimensões em função da idade dos Fisioterapeutas, como a maior valorização da “Formação e Desenvolvimento” por parte dos fisioterapeutas com 45 anos ou mais. Esta valorização pode estar associada à procura por atualização contínua e preparação para funções mais estratégicas ou de liderança, num momento

em que o desenvolvimento de competências é percebido como essencial para a progressão profissional.

Tal achado está em consonância com Tanwar & Prasad (2016), que destacam a importância atribuída pelos colaboradores ao desenvolvimento de habilidades que lhes permitam aceder a futuras posições de trabalho, reforçando o papel central desta dimensão na atratividade organizacional. A esse respeito, Luo et al. (2023), ao analisarem as percepções do employer branding entre profissionais da saúde em Portugal, concluíram que os colaboradores mais velhos valorizam mais as oportunidades de formação estruturada, como forma de atualização e progressão na carreira, ao passo que os mais jovens priorizam contextos laborais que promovem a conciliação entre vida pessoal e profissional - o que reforça a relevância crescente do bem-estar no trabalho para as gerações mais novas. Esses autores também observaram que o tipo de atributos e dimensões influenciam significativamente a atratividade do empregador e que, a importância relativa desses atributos varia entre diferentes grupos etários. Profissionais mais jovens tendem a valorizar favoravelmente mais os valores organizacionais, enquanto os mais experientes, priorizam os atributos tangíveis - como a formação e desenvolvimento (Luo et al., 2023). Diferentes faixas etárias tendem a valorizar distintos atributos do employer branding, justificados pelas suas expectativas profissionais e estádios na carreira. Profissionais mais experientes demonstram uma orientação mais forte para a estabilidade, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento contínuo, enquanto os mais jovens tendem a priorizar a flexibilidade e o equilíbrio pessoal (Tan & Chin, 2023; Lee & Lee, 2023).

Esses resultados indicam que a idade influencia as percepções do employer branding, com diferentes grupos etários atribuindo diferentes importâncias aos aspectos simbólicos e tangíveis da proposta de valor, conforme demonstrado em estudos prévios no setor da saúde (Hoye & Lievens, 2009; Bussin & Mouton, 2019; Bejtkovský & Copca, 2020). Logo, o impacto do branding interno varia entre diferentes coortes geracionais, sugerindo que estratégias uniformes podem não ser eficazes para todos os grupos etários. Assim, é essencial que as organizações adaptem suas estratégias de employer branding para atender às expectativas e motivações específicas de cada geração (Dechawatanapaisal, 2019).

Com respeito ao tempo de permanência na entidade empregadora sobre as percepções das diferentes dimensões do employer branding, verificou-se que distintos níveis de antiguidade

podem impactar nas percepções de employer branding. Estes resultados estão em linha com os achados de Bussin e Mouton (2019), que identificaram uma tendência de declínio nas percepções globais de employer branding com o aumento do tempo de serviço. Sendo que na presente investigação, apenas a dimensão “Conduta ética e cidadania organizacional” se revelou significativa, na qual os colaboradores com menos *tempo de casa* apresentaram percepções mais elevadas do que os de maior antiguidade.

Importa, pois, destacar que os aspetos relacionados com a ética organizacional e a responsabilidade social corporativa se constituem um dos pilares na construção da imagem do employer branding, na medida em que proporciona benefícios intangíveis à organização - como reputação, prestígio e confiança - e que dificilmente podem ser replicados pela concorrência, configurando uma verdadeira vantagem competitiva (Mishra & Suar, 2010). Além de atrair candidatos a um emprego, são as práticas consistentes nessa dimensão que reforçam a motivação dos atuais colaboradores, sobretudo daqueles que valorizam o alinhamento entre os valores pessoais e os da organização (Biswas e Suar, 2014). Uma vez que estes benefícios reputacionais dependem fortemente da percepção de autenticidade e continuidade ao longo do tempo, pode explicar-se assim a razão pela qual os colaboradores mais antigos, com maior exposição prolongada ao contexto organizacional, se mostram mais sensíveis face às ações éticas e sociais da entidade empregadora.

Em relação aos rendimentos mensais brutos e as percepções das dimensões do employer branding, a conclusão que se retira face aos rendimentos mais altos é que os trabalhadores com rendimentos mensais superiores a 1500€ tendem a ter percepções mais positivas sobre várias dimensões do employer branding, nomeadamente em formação e desenvolvimento, ambiente saudável de trabalho e conduta ética e cidadania. Especificamente, os que ganham mais de 2000€ destacam-se com as médias mais elevadas nestas dimensões. Esta tendência sugere que rendimentos mais altos estão associados a uma valorização mais positiva do employer branding, dados que confrontam a literatura. Ou seja, apesar de a literatura recente apontar que fatores intangíveis como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e liderança estarem a ganhar protagonismo na retenção dos trabalhadores, os resultados da presente investigação sugerem que o nível salarial continua a influenciar significativamente a percepção das dimensões do employer branding, na amostra dos fisioterapeutas (Tanwar & Prasad, 2017; Luo et al, 2023).

Isto pode ser justificado pela realidade concreta do setor da saúde, como a elevada rotatividade profissional da saúde, que leva muitos profissionais a procurar melhores condições salariais, refletindo-se numa perceção mais positiva das organizações que oferecem melhores benefícios a esse nível (Silva & Gomes, 2009; Amaral & Marques, 2014). Além disso, pesquisas já enunciadas neste trabalho indicam que salários e benefícios atrativos continuam a ser priorizados por 60% dos profissionais de saúde, reforçando a importância do pacote financeiro neste setor em específico. Como referem Tanwar & Prasad (2017), os fatores estratégicos do employer branding - sejam tangíveis, como recompensas financeiras, ou intangíveis, - devem ser articulados de forma coesa para gerar valor percebido pelos colaboradores. Neste sentido, o salário poderá atuar não como fator isolado, mas como um sinalizador de um conjunto mais alargado de boas práticas organizacionais. Assim, os resultados desta hipótese não negam a importância crescente dos fatores intangíveis, mas evidenciam que, em contextos onde as condições laborais são exigentes e desafiantes, o salário continua a desempenhar um papel central na construção da perceção do employer branding e na avaliação do valor organizacional por parte dos colaboradores.

No que diz respeito à relação entre as perceções das dimensões do employer branding e a situação profissional atual dos fisioterapeutas inquiridos, através do presente estudo, denotou-se que os trabalhadores por conta própria obtêm valores significativamente mais elevados em praticamente todas as dimensões comparativamente aos trabalhadores por conta de outrem. Estes resultados sugerem que a natureza do vínculo laboral influencia de forma relevante a perceção dos atributos do employer branding. Estes factos podem ser sustentados à luz da Teoria da Autodeterminação proposta por Deci e Ryan (2000), segundo a qual a autonomia constitui um dos pilares fundamentais da motivação intrínseca e do bem-estar no trabalho. Trabalhadores independentes, por beneficiarem de maior liberdade na gestão do tempo, na tomada de decisões clínicas e na escolha do ambiente laboral, tendem a desenvolver perceções mais positivas relativamente à qualidade do seu contexto profissional.

No domínio do employer branding, os autores Hoye e Lievens (2009) argumentam que as características individuais e contextuais dos trabalhadores, incluindo o tipo de vínculo profissional, afetam significativamente a perceção da atratividade organizacional. Indivíduos em regime de trabalho independente reportam níveis superiores de satisfação profissional, precisamente em

virtude do maior controlo que exercem sobre a sua prática. Esta maior satisfação poderá, por sua vez, influenciar positivamente a forma como percecionam os atributos e valores promovidos pelas entidades empregadoras para com as quais colaboram (Benz & Frey, 2008). Assim, é plausível considerar o mesmo cenário, em que os fisioterapeutas com maior autonomia laboral - trabalhadores por conta própria - desenvolvam perceções mais favoráveis em relação às dimensões associadas ao employer branding, sobretudo aquelas que se alinham com os seus valores e expectativas profissionais.

Ainda, no que diz respeito à relação entre as perceções das dimensões do employer branding e as funções dentro da estrutura da organização, a investigação desenvolvida revela descobertas promissoras. Estudos anteriores como o de Ertz et al. (2020) sugerem que o impacto da força da marca sobre os colaboradores pode variar conforme o seu posicionamento na hierarquia da organização, destacando a necessidade de se investigar essas variações com métodos quantitativos. De forma geral, a literatura permanece pouco explorada sobre a forma como essas perceções se manifestam entre diferentes funções organizacionais.

Assim, a análise da hipótese subjacente (H1.g) é particularmente relevante. Os resultados revelam que os Fisioterapeutas gestores têm perceções significativamente mais elevadas em todas as dimensões avaliadas, à exceção da dimensão “Benefícios adicionais”. Isto sugere que o posicionamento na hierarquia organizacional influencia diretamente a forma como os colaboradores percecionam a atratividade e os valores promovidos pelo employer branding. Por isto mesmo, torna-se crucial que as estratégias de employer branding sejam desenhadas de forma a considerar estas diferenças internas, promovendo uma comunicação eficaz e consistente entre todos os níveis hierárquicos da organização. É essencial trabalhar o employer branding ao longo de todo o “ciclo de vida” dos colaboradores nas organizações, o que contribuirá para uma perceção mais favorável da organização e para o aumento da lealdade dos funcionários (Gilani & Cunningham, 2017).

As conclusões supracitadas foram as mais relevantes perante a influência das características sociodemográficas sob a perceção dos fisioterapeutas inquiridos construída acerca o employer branding. Não obstante, deve reconhecer-se que estes factos podem ser explicados à luz da Teoria da Identidade Social, pois há uma tendência, por parte dos colaboradores, de terem uma visão

alinhada com aqueles que se assemelham a eles, o que leva a um maior impacto da percepção do employer branding numa organização (Archer, 2008; Maxwell & Knox, 2009). Esses autores justificam isso pelo pertencimento à mesma categoria, o que significa que os grupos de funcionários podem, na verdade, ser diferentes entre as organizações. No entanto, há uma tendência a serem agrupados por categorias, sendo uma delas o setor/indústria.

Hipótese 2 (H2) - As percepções das dimensões do employer branding variam entre os diferentes setores de atuação dos fisioterapeutas (público, privado e social).

Especialmente no setor da saúde, compreender não apenas os fatores que atraem, mas também os que contribuem para a retenção dos profissionais, tornou-se essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações (Ahmad et al., 2019). Neste sentido, o employer branding desempenha um papel estratégico, não apenas enquanto ferramenta de recrutamento, mas também como elemento central na fidelização dos colaboradores.

A retenção de profissionais de saúde constitui uma das estratégias mais eficazes para mitigar a escassez de profissionais nesta área, um desafio crescente nos sistemas de saúde contemporâneos. Tal como sucede no geral com todas as profissões da saúde, a elevada rotatividade representa uma preocupação global. Entre os fatores determinantes estão o trabalho em si e a natureza do ambiente de trabalho, que variam substancialmente entre diferentes contextos institucionais. Nesse sentido, as condições de trabalho têm vindo a despertar um interesse crescente na investigação nacional e internacional.

Por esse motivo, além do impacto de variáveis individuais, como a idade, o vínculo profissional ou os rendimentos, é essencial considerar o papel do setor de atuação - nomeadamente público, privado e social - na forma como os fisioterapeutas percebem os atributos do employer branding. Esta perspetiva é particularmente pertinente no setor da saúde, onde as condições de trabalho, os incentivos, os valores organizacionais e o grau de autonomia profissional variam substancialmente entre contextos institucionais.

Tem-se verificado que a maioria dos estudos se concentra frequentemente em fatores transversais à força de trabalho em saúde, sem considerar as especificidades dos diferentes contextos institucionais ou profissionais. Sobre isso, a evidência é escassa no que diz respeito a trabalhos que comparem os contextos de atuação de fisioterapeutas entre os diversos tipos de instituições de saúde. Isso irá permitir uma gestão de recursos humanos mais direcionada e eficaz

pois, cada contexto de atuação profissional apresenta características estruturais, culturais e de gestão de pessoas distintas, o que pode impactar a forma como os profissionais experienciam e avaliam atributos que vão desde a remuneração, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ao desenvolvimento e progressão na carreira, entre outros. Investigar esta relação permite aprofundar o conhecimento sobre como o contexto organizacional molda as expectativas e a experiência destes profissionais de saúde, contribuindo para a formulação de estratégias diferenciadas e eficazes de atração e retenção. Deste modo, tornou-se fundamental testar a hipótese geral H2, que propõe que as percepções das dimensões do employer branding variam entre os diferentes setores de atuação dos fisioterapeutas.

No setor da saúde, uma abordagem padronizada de employer branding pode ser ineficaz, pois os profissionais valorizam atributos diferentes conforme a região, cultura organizacional e setor (Hein et al., 2025). Por conseguinte, a percepção do employer branding pode influenciar diretamente o comprometimento organizacional e a intenção de permanência, sendo este impacto particularmente relevante em contextos caracterizados por elevada rotatividade e instabilidade, como a saúde (Tanwar & Prasad, 2017). Dessa forma, também os contextos de atuação profissional influenciam significativamente as percepções dos profissionais sobre os atributos do employer branding, sendo que diversos estudos evidenciam que os atributos e dimensões mais valorizadas variam consideravelmente consoante o setor em que atuam (Luo et al, 2023, Hein et al., 2025).

Perante os resultados obtidos, observou-se que os fisioterapeutas que trabalham no setor privado obtêm valores significativamente mais elevados do que os que trabalham no setor público ou no setor social, no que diz respeito à dimensão “Incentivos e recompensas”, já quanto à “Formação e desenvolvimento” o setor público fica à frente do social e, por fim, mas não menos importante, a percepção de “Ambiente saudável de trabalho” é significativamente mais valorizada no setor privado face ao setor público.

Neste sentido - algumas evidências já foram mencionadas neste trabalho no capítulo revisão da literatura - estes resultados corroboram a literatura internacional quanto às diferenças percecionadas entre setores no que diz respeito à atratividade organizacional. Para isso pode ter-se em consideração a importante reflexão teórica sobre as diferenças entre instituições de saúde e expectativas relacionadas descrita no artigo de Aeschbacher e Addor (2018). Segundo estes autores, no que se refere à remuneração e aos benefícios, observa-se que os fisioterapeutas do setor privado percecionam vantagens claras nesta dimensão, em comparação com os seus pares do setor

público e social, o que está alinhado com a suposição formulada segundo a qual instituições maiores e mais estruturadas (como os hospitais públicos) tendem a oferecer pacotes formais de benefícios e salários porém a satisfação com estas condições não é garantida, uma vez que a formalização e padronização associadas ao setor público podem reduzir a sensação de valorização subjetiva. Todavia a existência de estruturas salariais potencialmente atrativas no setor público, os setores privado e social são geralmente percecionados como mais competitivos em termos de compensações tangíveis.

Além disso, embora nesta investigação a dimensão original que correspondia ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional se ter dividido noutras duas, importa atentar que dois dos seus construtos se inserem na nomeada “Incentivos e Recompensas”, novamente, os resultados vêm sugerir que o setor público é penalizado nesta dimensão. Os fisioterapeutas que atuam neste setor reportam uma perceção menos favorável face aos seus colegas do setor privado. Esta constatação é reforçada pelo pressuposto teórico dos autores anteriormente mencionados, em que se associa o trabalho hospitalar, altamente formal e padronizado, menos flexível e burocrático, a níveis acrescidos de stress e menor qualidade relacional. Em contraste, com contextos de atuação onde que é oferecida mais autonomia e flexibilidade, contribuindo para um melhor equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

Em segundo lugar, a perceção de um ambiente de trabalho saudável mostra igualmente um padrão no qual os fisioterapeutas identificam o setor privado como mais favorável neste domínio, paralelamente refletido nas hipóteses relacionadas com hospitais com fins lucrativos, que são descritos como aqueles que proporcionam ambientes menos stressantes e socialmente mais equilibrados, de menor rigidez estrutural e com maior proximidade com os valores profissionais individuais que contribuem para uma perceção mais positiva do clima organizacional.

No que concerne à formação e desenvolvimento, tendo em conta a reflexão teórica que suportam a investigação dos autores Aeschbacher e Addor (2018), os resultados do presente estudo podem ir corroborar a suposição de que como as organizações públicas são orientadas por políticas mais próximas da educação e da pesquisa (especialmente hospitais de ensino), esperando-se por isso que os funcionários em instituições de cariz público relatem mais oportunidades de desenvolvimento, comparativamente ao sector social.

Embora existam diferenças entre as profissões analisadas nos pressupostos supracitados existe uma forte convergência quanto às perceções dos contextos laborais em função do setor. De

forma geral, o setor privado é valorizado sobretudo pelos benefícios materiais e pela eficiência organizacional; o setor público, embora ofereça estabilidade e oportunidades de progressão, continua a ser percecionado como mais rígido, burocratizado e menos atento às necessidades subjetivas dos profissionais; o setor social destaca-se pelo alinhamento com valores e pela promoção de um ambiente de trabalho mais humanizado.

Ainda de ressaltar que, os resultados obtidos no presente estudo sobre fisioterapeutas alinham-se com evidências de outras profissões da saúde, tanto a nível nacional como internacional. Baltazar (2022) ao investigar enfermeiros em Portugal, verificou que, apesar de os profissionais valorizarem o impacto social do trabalho no sector público, sentem limitações relativamente à progressão na carreira e à valorização financeira, o que pode comprometer a sua retenção. Resultados semelhantes são observados no estudo de Trybou et al. (2014), onde enfermeiros na Bélgica apontam o prestígio institucional e as oportunidades de desenvolvimento como fatores determinantes na atratividade das organizações públicas, mesmo em detrimento de recompensas financeiras. Já no setor privado, há uma ênfase mais clara nos atributos tangíveis da proposta de valor do empregador. Buchelt et al. (2021), ao analisarem hospitais na Polónia, concluíram que as estratégias de employer branding mais eficazes nesse setor são aquelas que destacam benefícios concretos como remuneração, progressão na carreira e inovação organizacional. Esses resultados refletem uma orientação mais competitiva e orientada para o desempenho, típica de organizações com fins lucrativos. Por sua vez, no setor social e sem fins lucrativos, os profissionais tendem a valorizar atributos associados à missão institucional, ao propósito e ao impacto comunitário. Akingbola e van den Berg (2019) sublinham que, nestas organizações, fatores como o envolvimento dos colaboradores, a cultura organizacional e o alinhamento com os valores sociais se sobrepõem frequentemente à compensação financeira, sendo essenciais para manter o compromisso e o bem-estar dos trabalhadores.

Isto, vem reforçar a necessidade de uma abordagem segmentada do employer branding no setor da saúde, considerando as motivações diferenciadas entre os setores público, privado e social. Reconhecer essas especificidades pode ser determinante para a construção de marcas empregadoras mais eficazes e alinhadas com as expectativas dos seus colaboradores.

Hipótese 3 (H3) - As dimensões do employer branding têm uma influência positiva na intenção do fisioterapeuta de permanecer na entidade empregadora atual.

A relação entre retenção e employer branding também foi investigada na tentativa de compreender se os funcionários estão satisfeitos, se pretendem sair e procurar novas oportunidades de emprego e a intenção dos fisioterapeutas de permanecer na organização. A componente de retenção de funcionários foi analisada quantitativamente em três aspetos separadamente: satisfação, procura por novas oportunidades de emprego e permanência na organização. Como mencionado no capítulo dos resultados, foi possível concluir a existência de uma relação efetiva entre a retenção de funcionários e o employer branding. Os autores Kyndt et al. (2009) e Arasanmi e Krishna (2019) validam a conexão entre práticas de reconhecimento, desenvolvimento e suporte organizacional e a retenção de funcionários, destacando que essas dimensões do employer branding fortalecem o vínculo emocional dos colaboradores com a organização, levando-os a preferir permanecer na empresa atual.

Constatou-se assim que, de forma geral, os fisioterapeutas da amostra apresentam níveis moderadamente elevados de satisfação relativamente ao seu contexto de trabalho. Porém, ao analisar as características descritivas destes resultados, essa satisfação não se traduz numa intenção de permanência robusta, uma vez que se observa uma tendência de neutralidade nas médias obtidas tanto na predisposição para procurar novas oportunidades bem como na decisão de permanecer na organização atual. Estes resultados podem sugerir que, embora a satisfação seja um fator importante, por si só, poderá não ser suficiente para garantir a retenção dos colaboradores, não podendo ser ignorado o facto dos fisioterapeutas desconsiderarem a possibilidade sair da organização em que trabalham atualmente e mudar de entidade empregadora. Nesse sentido, conforme defendem Ahmad et al. (2019), é essencial que regularmente as organizações reavaliem a proposta de valor associada ao seu employer branding, desenvolvendo mecanismos inovadores e sustentáveis que reforcem o compromisso, a lealdade e a satisfação dos seus colaboradores.

Torna-se necessário implementar estratégias complementares que promovam o compromisso organizacional e reforcem a identificação dos fisioterapeutas com a entidade empregadora, fatores esses que se revelam fundamentais para a consolidação de vínculos de longo prazo. Isto vai de encontro ao mencionado por Avanzi et al. (2015), que demonstram que a força do employer branding reside também na sua capacidade de moldar e sustentar o contrato psicológico entre colaborador e organização, sendo este vínculo implícito um fator decisivo na construção da satisfação e confiança, do compromisso e, em última instância, da retenção de

talentos. Não obstante, veja-se em pormenor os aspetos relativos às dimensões do employer branding que contribuem para a obtenção destes padrões.

Globalmente, pode-se observar, através dos resultados obtidos que existem duas dimensões significativamente determinantes na relação entre o employer branding e retenção, quer seja na componente de satisfação, procura por novas oportunidades de emprego e permanência na organização, são elas, o ambiente saudável de trabalho e conduta ética e cidadania e incentivos e recompensas.

Primeiramente, sendo reconhecida como uma das dimensões mais relevantes, a perceção de um “ambiente de trabalho saudável” - caracterizado por um meio positivo, calmo, relaxado e colaborativo, no qual prevalecem o trabalho em equipa e o apoio mútuo - exerce um papel central na atração organizacional, motiva os funcionários, envolve-os com a organização e favorece a retenção sustentada a longo prazo (Tanwar & Prasad, 2017; Dabirian et al., 2017; Ruchika et al., 2017). Neste sentido, o employer branding desencadeia comportamentos recíprocos como a satisfação no trabalho, o que acaba por melhorar a retenção dos trabalhadores (Kaur et al., 2020).

Este impacto é particularmente relevante no setor da saúde, onde investigações recentes demonstram que a vinculação organizacional influencia positivamente as atitudes dos colaboradores, estando associada a níveis mais elevados de satisfação e a menores taxas de rotatividade, aspetos cruciais para a retenção de profissionais qualificados (Hassanein & Akesbi, 2021). Confirma-se, portanto, a perspetiva de Tanwar e Prasad (2016), segundo a qual o employer branding tem um impacto significativo na satisfação e no contrato psicológico dos colaboradores, refletindo-se diretamente na sua retenção. Esta relação ganha ainda mais importância no contexto da saúde, onde a elevada exigência de desempenho torna a estabilidade das equipas um fator decisivo. Ao promover a continuidade das relações laborais e o alinhamento entre expectativas e perceções, o employer branding contribui não apenas para a retenção, mas também para a produtividade sustentada, elemento fundamental num setor em que a qualidade dos cuidados prestados está intrinsecamente ligada ao envolvimento e bem-estar dos profissionais.

Com igual relevância, a dimensão “ética e responsabilidade social corporativa” revelou-se também essencial na amostra investigada, estando fortemente ligada ao compromisso organizacional - tanto no que respeita à relação com os colaboradores como com a sociedade - através da promoção de práticas éticas, desenvolvimento sustentável e construção de uma imagem positiva do employer branding (Biswas & Suar, 2014; Tanwar & Prasad, 2017). Segundo estes

autores, o compromisso ético e social contribui para reforçar o vínculo emocional dos profissionais com a organização, favorecendo comportamentos de lealdade e atitudes alinhadas com a missão institucional.

A dimensão “incentivos e recompensas” também assumiu particular relevância na avaliação do contexto laboral e nas intenções profissionais dos fisioterapeutas. Embora a literatura recente indique uma possível diminuição do peso da compensação financeira em detrimento de fatores psicológicos e relacionais - como um ambiente de trabalho positivo e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Dabirian et al., 2017) -, outros estudos corroboram os presentes resultados da investigação em que as recompensas e benefícios continuam a ser elementos determinantes tanto na retenção de talentos.

Os benefícios, especialmente quando associados a salários competitivos e incentivos consistentes, são igualmente valorizados na fase de permanência, contribuindo para a motivação contínua dos colaboradores (Tanwar e Prasad, 2016). Ao manter a sua relevância após a contratação, por influenciarem positivamente a experiência do colaborador, fortalecerem o alinhamento com os valores do employer branding e promoverem um maior compromisso organizacional, são determinantes para a atratividade de uma organização e detêm impacto além da fase de recrutamento tornando-se cruciais para a retenção de talento (Backhaus e Tikoo, 2004; Berthon et al. 2005).

Mais detalhadamente, pode atentar-se na existência de uma influência positiva confirmada pelos dados entre as perceções das dimensões do employer branding e o grau de satisfação profissional dos fisioterapeutas com a sua entidade empregadora atual. A 'Satisfação' apresentou uma média de 3,71 na escala de Kyndt et al. (2009), valor superior às restantes dimensões analisadas relativamente à retenção. Isso pode sinalizar que, de modo geral, existe uma satisfação moderada com a situação atual, apesar de se reconhecer alguma variabilidade individual. Esta interpretação é apoiada ao destacar-se o item “*O trabalho que estou a fazer é muito importante para mim*” como o mais expressivo do fator satisfação. A centralidade deste item sublinha a importância do sentimento de utilidade, propósito e reconhecimento do valor intrínseco da atividade profissional como determinantes cruciais na perceção de satisfação dos colaboradores (Ryan & Deci, 2000). No contexto das profissões da saúde, este dado adquire especial relevância, dado que a motivação intrínseca e o significado atribuído ao cuidado prestado e à intervenção

terapêutica exercem uma influência significativa sobre o bem-estar ocupacional (Shanafelt & Noseworthy, 2017). A promoção de vínculos organizacionais sustentados nesse sentimento de propósito revela-se igualmente associada a resultados organizacionais positivos, como demonstrado por Luke et al. (2020), reforçando a importância de ambientes que favoreçam tanto a satisfação individual quanto o desempenho coletivo. Logo, a valorização do impacto positivo do trabalho realizado pode funcionar como um importante fator mitigador da insatisfação e da rotatividade, destacando a necessidade de organizações que reconheçam, reforcem e legitimem continuamente o contributo dos profissionais, não apenas no nível das suas competências técnicas, mas também no valor humano e social de suas práticas, especialmente no contexto da saúde.

Em pormenor, também os resultados atestaram a existência de uma relação significativa entre as perceções das dimensões do employer branding e a intenção dos fisioterapeutas de procurar novas oportunidades de emprego. Esta variável obteve uma média de 2,99 na Escala de Kyndt et al. (2009), valor próximo ao ponto médio da escala. Este resultado pode ser interpretado como um posicionamento moderado dos profissionais em relação à busca ativa por novas oportunidades de trabalho. Embora não haja uma clara predisposição à saída, os dados indicam a latente existência de abertura a novas possibilidades, o que pode estar associado a uma postura de prudência ou de vigilância passiva face às dinâmicas de um mercado de trabalho da saúde em Portugal, frequentemente volátil e desafiante.

Esta tendência interpretativa pode ser reforçada pelos detalhes do construto, no qual o item *“Já procurei ou pesquisei oportunidades de trabalho noutras empresas”* se destacou como o mais representativo do fator. O destaque atribuído a este item sugere que os fisioterapeutas mantêm uma atenção ativa a potenciais alternativas profissionais, traduzindo-se numa estratégia de avaliação contínua da atratividade organizacional, refletindo a necessidade de analisar outras opções. Assim, a abertura à mobilidade externa deve ser entendida como uma oportunidade estratégica para reforçar as políticas de retenção, através do investimento no desenvolvimento profissional e na construção de percursos de carreira alinhados às expectativas dos colaboradores. Esta abordagem pode contribuir significativamente para o aumento do compromisso organizacional e a diminuição da vulnerabilidade à rotatividade. De acordo com Dattaraju (2020), o envolvimento dos colaboradores constitui um fator central para enfrentar os desafios da permanência, sendo mais eficazmente promovido por práticas de gestão de recursos humanos e estilos de liderança que

favoreçam a motivação intrínseca e a capacitação psicológica. O fortalecimento desse envolvimento pode atuar como um contrapeso à tendência de mobilidade externa, ao criar um ambiente organizacional mais atrativo e sustentável.

Ainda na relação com a procura de oportunidades, destaca-se o papel significativo da dimensão 'Formação e desenvolvimento', frequentemente valorizada pelos colaboradores como um fator-chave para a progressão na carreira e a aquisição de novas competências (Tanwar & Prasad, 2016; Rastogi et al., 2020). As oportunidades de desenvolvimento estão diretamente associadas ao fortalecimento do compromisso organizacional (Zardari et al., 2023), sendo que, conforme demonstram Kyndt et al. (2009), organizações que investem na aprendizagem contínua e no bem-estar dos seus profissionais tendem a promover a estabilidade da força de trabalho.

Por fim, mas não menos importante, os resultados corroboraram a existência de uma relação positiva entre as dimensões do employer branding e a intenção de permanecer na mesma organização. Ao analisar as características descritivas da Escala de Kyndt et al. (2009), observou-se que a variável “Intenção de permanência” apresentou uma média de 2,97, na escala Likert de 1 a 5. Este valor, ligeiramente abaixo do ponto médio, revela uma tendência moderadamente neutra, mas não fortemente consolidada no que diz respeito ao desejo dos fisioterapeutas de permanecerem na organização, ainda que não represente um compromisso absoluto, pode sugerir uma postura relativamente equilibrada, sem sinais evidentes de insatisfação ou intenção imediata de saída. Em consonância com esta análise, verifica-se que o item *“Se eu quisesse fazer outro trabalho ou função, eu procuraria primeiro para as possibilidades dentro desta empresa”* destacou-se como o mais representativo do fator, evidenciando uma preferência dos profissionais pela mobilidade interna antes da consideração de alternativas externas. Esta orientação para a valorização de trajetórias internas configura-se como um potencial fator de retenção. Mesmo em contextos em que a intenção de permanência não se apresenta de forma plenamente consolidada, a existência de mecanismos de mobilidade e reconhecimento dentro da organização poderá aumentar a atratividade interna para minimizar a fuga de talentos (Ruchika et al., 2017; Shenoy et al., 2018).

Suportado por Fallatah et al. (2017), um employer branding eficaz contribui para o desenvolvimento de uma forte identidade organizacional, promovendo a identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da empresa, o que se traduz em comportamentos

organizacionais positivos, maior envolvimento e consequentemente menor intenção de rotatividade.

De salientar ainda que as dimensões “Benefícios adicionais” e “Flexibilidade laboral” na relação com as componentes da retenção não se manifestaram tão relevantes. No presente estudo, a dimensão “Compensações e Benefícios” - que incluía elementos como o seguro de saúde e a cobertura para dependentes - não se revelou determinante na relação com as componentes de retenção, o que pode ser explicado por diversos fatores. É possível que estes benefícios sejam percecionados como um padrão mínimo esperado no setor da saúde, perdendo o seu caráter distintivo. Além disso, os intrínsecos, como o ambiente de trabalho, o desenvolvimento profissional e a cultura organizacional, tendem a assumir maior peso na decisão de permanência, especialmente entre profissionais mais jovens ou altamente vocacionados, como exemplo disso a amostra constituinte do presente estudo de fisioterapeutas (Bussin e Mouton, 2019). Por fim, a homogeneidade da oferta de benefícios entre empregadores pode reduzir o impacto desta dimensão na análise estatística, reforçando a ideia de que a retenção está fortemente associada a elementos menos tangíveis da experiência laboral.

Relativamente à “Flexibilidade laboral” pode ser justificado pelo contexto da investigação, tradicionalmente associado a modelos de trabalho mais rígidos, como o emprego em tempo integral com horários fixos. De facto, a natureza do trabalho dos profissionais de saúde, que frequentemente requer presença física e horários fixos, limita a aplicabilidade da flexibilidade laboral. Mesmo quando possam ser aplicadas políticas de flexibilidade, estas podem não ser percebidas como eficazes devido às exigências práticas da profissão. A própria componente de flexibilidade laboral considerada neste estudo derivou de questões relativas ao horário flexível e às oportunidades de trabalho remoto, estando originalmente associada à dimensão equilíbrio vida pessoal e profissional da escala original.

Não se pode, contudo, afirmar convictamente que os resultados obtidos no presente estudo, em que a dimensão associada ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal contrasta com o que é amplamente reportado na literatura, onde este equilíbrio é frequentemente descrito como um fator-chave para a retenção e satisfação dos trabalhadores (Tanwar & Prasad, 2016) pois talvez esta discrepância possa estar relacionada com características específicas da amostra analisada. É possível que, entre os fisioterapeutas inquiridos, a perceção do equilíbrio trabalho/vida pessoal

seja influenciada por outros fatores estruturais, como a natureza da profissão e o tipo de vínculo contratual, que minimizem o peso dessa dimensão na tomada de decisão.

Tais resultados reforçam a importância de uma abordagem contextualizada à gestão do employer branding, reconhecendo que a valorização de certos atributos pode variar em função das características da amostra, da profissão ou do setor de atuação. Como sublinham Arasanmi e Krishna (2019), a retenção está fortemente ligada ao grau de empenho da organização em reter os seus talentos, sendo fundamental alinhar as práticas internas às reais prioridades percebidas pelos colaboradores. É crucial que as organizações mantenham uma busca ativa por mecanismos dinâmicos e inovadores que atuem na percepção da marca do empregador, a fim de garantir que os colaboradores a mantenham ou a transformem em uma percepção positiva (Kashyap & Verma, 2018; Sokro, 2012).

Em suma, neste contexto de complexidade e imprevisibilidade dos sistemas de saúde, onde a atração e retenção de profissionais constitui um desafio persistente, o employer branding surge como uma estratégia determinante. Ao fortalecer a imagem das organizações contribui para a gestão eficaz dos recursos humanos e para a retenção de talentos, aspetos que são determinantes para garantir a eficiência e sustentabilidade dos sistemas de saúde atuais (Turner, 2018; Ahmad et al., 2020).

CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo central analisar de forma aprofundada a forma como os fisioterapeutas em exercício profissional em Portugal percecionam o employer branding das organizações onde trabalham, e compreender de que modo essa perceção influencia a sua intenção de permanecer nas referidas instituições de saúde.

Este estudo, assente numa abordagem metodológica de cariz quantitativo, utilizou como principal instrumento de recolha de dados um questionário estruturado, aplicado a uma amostra representativa de fisioterapeutas de diferentes setores de atividade - nomeadamente o público, o privado e o setor social. A partir da análise dos dados recolhidos, procurou-se testar três hipóteses fundamentais, com impacto direto na gestão de recursos humanos em saúde: (1) avaliar a influência de variáveis sociodemográficas na forma como os profissionais percecionam o employer branding; (2) identificar variações nessa perceção consoante o setor de exercício profissional; e (3) explorar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre as diversas dimensões do employer branding e a intenção de permanência dos fisioterapeutas nas suas organizações.

Os resultados obtidos nesta investigação acrescentam um contributo relevante para o aprofundamento teórico e prático do conceito de employer branding no setor da saúde, e mais especificamente na área da Fisioterapia, onde a rotatividade, a desmotivação e a precariedade laboral têm sido recorrentemente identificadas como desafios críticos (Bridgeman et al., 2018; Shen et al., 2020; Willard-Grace, 2019). A confirmação das hipóteses formuladas permitiu, por um lado, validar empiricamente modelos conceptuais previamente propostos por autores como Backhaus e Tikoo (2004), Berthon et al. (2005) e Tanwar e Prasad (2016), e por outro lado, adaptar essas propostas ao contexto particular do sistema de saúde português, contribuindo assim para uma compreensão situada e aplicável das dinâmicas de retenção de profissionais.

No que se refere à primeira hipótese, os dados revelaram que variáveis individuais, como a idade, o género, o tipo de contrato, os anos de experiência e o rendimento mensal, têm um impacto direto e significativo na forma como os fisioterapeutas constroem a sua perceção sobre o employer branding. Esta constatação confirma que o employer branding não é um constructo uniforme, percecionado de igual forma por todos os trabalhadores, mas antes uma realidade

experienciada de forma diferenciada, em função do percurso profissional, das expectativas individuais e das condições contratuais de cada profissional. Os fisioterapeutas mais jovens, por exemplo, com contratos a termo ou precários, valorizam particularmente dimensões como o desenvolvimento profissional, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional - dimensões essas que, quando ausentes, podem funcionar como fatores de rutura. Em contrapartida, os profissionais com mais anos de carreira ou com vínculos estáveis tendem a privilegiar aspetos como o reconhecimento institucional, a estabilidade no emprego e a confiança na liderança.

Estes resultados, que refletem uma segmentação geracional e contratual na perceção do employer branding, estão alinhados com os resultados de Berthon et al. (2005), que defendem que os trabalhadores avaliam a proposta de valor da organização com base nas suas necessidades específicas, e com Tanwar e Prasad (2016), que salientam que o valor percebido do employer branding depende, em grande medida, da adequação entre o que a organização oferece e o que os colaboradores esperam. Neste sentido, tal como argumentado por Backhaus e Tikoo (2004), o employer branding deve ser entendido como um processo bidirecional, que assenta não apenas na comunicação organizacional, mas na vivência concreta das práticas de gestão, no ambiente de trabalho e nas experiências acumuladas ao longo do tempo.

Este primeiro conjunto de dados permite concluir que as organizações que pretendam reforçar a sua capacidade de retenção e de fidelização de fisioterapeutas devem investir em estratégias diferenciadas, capazes de responder às motivações e expectativas específicas dos diversos segmentos de profissionais. A uniformização de práticas ou o recurso exclusivo a incentivos financeiros podem revelar-se insuficientes se não forem acompanhados por políticas estruturadas de valorização humana e por estilos de liderança coerentes, participativos e atentos às necessidades dos trabalhadores.

No que diz respeito à variável setor de atividade, os dados demonstram que os profissionais do setor privado tendem a avaliar de forma mais favorável as diversas dimensões do employer branding, com destaque para aspetos como a qualidade da liderança, a existência de mecanismos de reconhecimento profissional e as oportunidades concretas de progressão na carreira. Por contraste, os fisioterapeutas que exercem funções no setor público expressaram uma perceção globalmente menos positiva, particularmente em domínios como a comunicação interna, a

participação nos processos de decisão, a previsibilidade de progressão na carreira e o acesso a formações relevantes. Esta insatisfação é indicativa de uma experiência organizacional marcada pela rigidez administrativa, por processos lentos de reconhecimento do mérito e por dificuldades na inovação das práticas de gestão. Os dados vêm assim corroborar as análises de Loureiro et al. (2020), que identificam entraves estruturais persistentes à modernização da gestão de recursos humanos no setor público em Portugal, destacando a necessidade urgente de adaptação às exigências contemporâneas da força de trabalho, particularmente no que toca à valorização de profissionais qualificados e à retenção dos mesmos em serviços de elevada pressão funcional.

Já no setor social, os resultados apresentam-se mais ambivalentes. Por um lado, foi possível observar uma forte identificação dos fisioterapeutas com a missão das instituições onde trabalham, especialmente no que se refere à proximidade com as comunidades, à intervenção em contextos vulneráveis e à perceção de utilidade social da profissão. Este sentimento de pertença e de utilidade reforça a dimensão simbólica do employer branding, que aqui parece alicerçar-se menos na compensação material e mais na conexão ética e afetiva com o propósito institucional.

Tal como destacado por Hein et al. (2022), estas dinâmicas intersetoriais revelam que o employer branding não pode ser construído a partir de um modelo único e indiferenciado. Pelo contrário, exige um olhar atento às especificidades de cada setor, às suas possibilidades reais de gestão e, sobretudo, às expectativas e valores dominantes entre os seus profissionais. Enquanto no setor privado se privilegiam dinâmicas de valorização meritocrática e de desenvolvimento profissional rápido, no setor público impõem-se mudanças profundas que desafiem os modelos organizacionais ainda fortemente burocratizados. No setor social, por sua vez, o desafio passa por compatibilizar a missão institucional com condições laborais mais estáveis e com estratégias de retenção baseadas no reconhecimento e no apoio profissional contínuo.

A análise comparativa entre os três setores sugere que as organizações de saúde devem investir em estratégias de employer branding ajustadas ao seu contexto operativo e à sua realidade interna, evitando replicações automáticas de modelos externos ou corporativos. A eficácia do employer branding depende, em última instância, da sua capacidade de gerar uma experiência organizacional positiva, consistente e significativa para os profissionais, seja através de boas práticas de liderança, de condições contratuais dignas ou de reconhecimento do contributo individual e coletivo dos fisioterapeutas para o bem-estar social.

A terceira hipótese testada nesta investigação - referente à relação entre as dimensões do employer branding e a intenção de permanência dos fisioterapeutas - revelou-se especialmente significativa do ponto de vista estatístico e prático. Os resultados obtidos permitiram confirmar que fatores como a qualidade da liderança, o reconhecimento profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os benefícios associados à função e as oportunidades de desenvolvimento contínuo estão fortemente associados à decisão de permanecer ou abandonar uma organização.

Esta correlação positiva demonstra que o employer branding, quando percebido de forma favorável pelos profissionais, atua como um mecanismo de retenção eficaz, influenciando diretamente o compromisso organizacional e a motivação individual dos trabalhadores. Estes dados vêm consolidar os contributos teóricos de autores como Luo et al. (2023), que alertam para a necessidade de compreender o employer branding não apenas como um instrumento de atração de talento, mas, sobretudo, como um elemento central da experiência do colaborador ao longo do seu ciclo de vida na organização. Como estes autores demonstram, os profissionais valorizam, cada vez mais, dimensões que ultrapassam a compensação financeira ou a estabilidade contratual - tais como o clima organizacional, a justiça percebida, a clareza na comunicação interna, a possibilidade de crescimento pessoal e a coerência entre discurso institucional e prática quotidiana. Neste sentido, importa destacar que o impacto do employer branding sobre a intenção de permanência é tanto mais relevante quanto mais exigente e competitivo é o contexto profissional em que os fisioterapeutas atuam.

A aplicabilidade prática dos resultados desta investigação é, portanto, evidente e de grande relevância para as organizações de saúde, independentemente da sua natureza jurídica. As instituições públicas, privadas ou do setor social que pretendam garantir maior estabilidade nas suas equipas de Fisioterapia devem repensar as suas políticas de gestão de pessoas à luz das dimensões identificadas como determinantes na perceção do employer branding. Como sugerem Basuil et al. (2025), é essencial que as ações de valorização sejam planeadas de forma coerente, alinhadas com a cultura organizacional e desenvolvidas de forma contínua ao longo do tempo. Iniciativas pontuais, meramente decorativas ou desconexas da realidade quotidiana dos profissionais, tendem a ser ineficazes e até contraproducentes, gerando cinismo organizacional e aumentando o risco de rotatividade.

Entre as medidas recomendadas destaca-se o investimento em formação contínua, que eleva o nível técnico dos profissionais, como também sinaliza o compromisso da organização com o seu desenvolvimento. A definição de planos de carreira estruturados, com critérios claros e oportunidades reais de progressão, é igualmente essencial para evitar perceções de estagnação ou injustiça. A implementação de sistemas de reconhecimento transparentes e regulares, tanto formais como informais, reforça o sentido de pertença e valida o esforço individual. Por fim, o reforço da liderança ética e participativa - onde os líderes são próximos, escutam, comunicam com clareza e tomam decisões com justiça - revela-se como uma das dimensões mais eficazes na construção de uma cultura de retenção

No contexto específico da Fisioterapia, estes resultados são particularmente relevantes. Trata-se de uma profissão com um papel cada vez mais relevante na resposta aos desafios demográficos e sanitários, nomeadamente no envelhecimento ativo, na reabilitação e na promoção da autonomia funcional. Contudo, continua a ser frequentemente desvalorizada em termos simbólicos, remuneratórios e contratuais. A valorização do employer branding pode constituir um instrumento estratégico para contrariar esta tendência, reforçando o prestígio da profissão, atraindo novos talentos e fidelizando os profissionais já em exercício (Tanwar & Prasad, 2017).

A originalidade deste estudo reside também no seu contributo teórico para a aplicação do conceito de employer branding ao setor da saúde em Portugal. A literatura nacional nesta área permanece limitada, sendo a maioria dos estudos centrados em contextos empresariais ou multinacionais. Esta investigação vem colmatar essa lacuna, ao oferecer evidência empírica robusta sobre a aplicabilidade do conceito a profissões de elevado valor social, mas ainda pouco estudadas neste domínio.

Não obstante, é necessário reconhecer as limitações do presente trabalho. A amostra, ainda que diversificada, não é representativa de toda a população de fisioterapeutas em Portugal, o que limita a generalização dos resultados. O recurso exclusivo a métodos quantitativos impediu uma análise mais aprofundada das motivações subjetivas e das narrativas individuais dos profissionais. Neste sentido, recomenda-se que futuras investigações adotem metodologias mistas, integrando entrevistas ou grupos focais, capazes de captar a complexidade das perceções, emoções e experiências laborais. Estudos longitudinais também se revelariam pertinentes, permitindo

acompanhar a evolução das perceções ao longo do tempo e aferir o impacto real das políticas organizacionais na decisão de permanecer ou abandonar uma determinada entidade empregadora.

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

A presente investigação representa um contributo relevante para a literatura, ao articular o conceito de Employer Branding com escalas que até então não haviam sido exploradas em conjunto no setor da saúde, mais concretamente no domínio da fisioterapia. Considerando a escassez de estudos nesta área e neste contexto profissional específico, os resultados obtidos permitem não só um avanço teórico, como também oferecem implicações práticas significativas para a gestão estratégica de pessoas no setor da saúde em Portugal.

Com base nos resultados obtidos e no decorrer do processo investigativo, foram identificadas limitações que devem ser consideradas para a interpretação dos resultados e orientação de futuras investigações. Uma das principais limitações prende-se com o método de amostragem não probabilístico adotado, o qual compromete a representatividade estatística da amostra e, consequentemente, a generalização dos resultados obtidos para a população de fisioterapeutas em Portugal (Bryman & Bell, 2011).

Adicionalmente, a amostra incluir apenas Fisioterapeutas que atualmente se encontram no exercício da profissão. Esta abordagem exclui indivíduos que estão em transição para o mercado de trabalho, cuja perceção sobre a atratividade das organizações e intenção de permanência no sector da saúde pode diferir significativamente. Ao não considerar esta população, limita-se a compreensão dos fatores que influenciam não apenas a retenção, mas também a intenção de entrada e escolha organizacional inicial - etapas igualmente relevantes no ciclo de vida do colaborador.

A investigação também enfrentou desafios metodológicos no que diz respeito ao instrumento de recolha de dados, dada a necessidade de adaptação de escalas originalmente desenvolvidas noutros contextos linguísticos e culturais. Embora tenha sido pioneira a aplicação destas escalas a Fisioterapeutas em Portugal, tal adaptação pode ter afetado a consistência da estrutura conceptual dos instrumentos. Por isso, sugere-se o desenvolvimento de estudos futuros dedicados à validação rigorosa destes instrumentos, tendo em conta as particularidades culturais, organizacionais e laborais do setor da saúde português.

Apesar dos autores originais recomendarem a utilização das escalas em diferentes contextos para reforçar a sua validade externa, é essencial que futuras investigações ampliem a amostra, diversifiquem os contextos organizacionais e testem as escalas em outros grupos profissionais e setores. Tal abordagem permitirá não só reforçar a robustez teórica do constructo do employer branding, como também facilitará a comparação entre diferentes realidades organizacionais, tanto a nível nacional quanto internacional.

Outro aspeto metodológico a considerar prende-se com o delineamento transversal do estudo, que se baseou na recolha de dados num único momento temporal. Esta abordagem limita a possibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis em análise, dificultando igualmente a compreensão de como fatores que se alteram ao longo do tempo podem influenciar a intenção de permanência dos Fisioterapeutas (Lievens & Slaughter, 2016). Acresce que, no contexto português, não foram exploradas em profundidade as especificidades culturais, organizacionais e laborais que podem afetar significativamente a perceção do employer branding. Também fatores externos - como a instabilidade do Serviço Nacional de Saúde, alterações legislativas ou a conjuntura económica - não foram considerados, ainda que possam ter impacto direto na motivação dos profissionais para permanecerem no setor.

Outra limitação reside no facto de não terem sido analisados possíveis efeitos decorrentes das perceções dos Fisioterapeutas sobre o employer branding. Futuros estudos poderão aprofundar estas relações através de metodologias qualitativas, como entrevistas ou grupos focais (*focus groups*), permitindo uma análise mais rica e contextualizada das experiências e expectativas dos profissionais em relação às estratégias organizacionais de atração e retenção.

Em termos de relações de mediação, futuras investigações poderão explorar variáveis como a identificação organizacional, o *engagement* ou a lealdade, como mecanismos explicativos da relação entre a atratividade organizacional e a retenção. Compreender se o employer branding influencia, direta ou indiretamente, não apenas os resultados afetivos (como a satisfação e o compromisso), mas também os operacionais (como a eficiência ou qualidade dos serviços), poderá evidenciar os chamados efeitos ambidestros do employer branding - ou seja, o seu impacto simultâneo em múltiplas dimensões do desempenho organizacional. Esta abordagem contribuiria

para uma valorização ainda maior do employer branding como ferramenta estratégica de gestão no setor da fisioterapia.

Por fim, uma linha promissora para investigação futura passa pela análise do posicionamento competitivo dos empregadores de Fisioterapeutas a nível internacional. Comparar práticas e perfis de atratividade em diferentes sistemas de saúde, realidades políticas, económicas e regulatórias, pode trazer insights valiosos sobre como fatores estruturais e contextuais moldam a decisão de permanência ou saída dos profissionais. Tais estudos permitiriam desenvolver estratégias de employer branding mais eficazes e ajustadas às especificidades organizacionais e culturais de cada país, reforçando o contributo deste campo de estudo para a gestão sustentável dos recursos humanos em saúde.

Importaria considerar o desenvolvimento de mecanismos de avaliação da eficácia do employer branding, com o intuito de viabilizar análises comparativas entre organizações concorrentes. Esta abordagem permitiria uma apreciação mais objetiva do posicionamento relativo das instituições no mercado de trabalho, contribuindo para práticas de gestão mais informadas e alinhadas com as expectativas dos profissionais de saúde (Tanwar & Prasad, 2017). Ao tornar possível a comparação sistemática entre diferentes entidades - sejam elas do setor público, privado ou social -, seria possível identificar quais práticas de employer branding são mais eficazes em promover a atração e retenção dos Fisioterapeutas, fomentando simultaneamente uma cultura de melhoria contínua nas organizações de saúde.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamir, A., Hamid, A., Haider, M., & Akhtar, C. (2016). Work-life balance, job satisfaction and nurses retention: Moderating role of work volition. *International Journal of Business Excellence*, 10(4), 488–501.
- Aeschbacher, R., & Addor, V. (2018). Institutional effects on nurses' working conditions: A multi-group comparison of public and private non-profit and for-profit healthcare employers in Switzerland. *Human Resources for Health*, 16(1), 58.
- Ahmad, A., Khan, M., & Haque, M. (2019). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38.
- Akingbola, K., & van den Berg, H. (2019). Antecedents, consequences, and context of employee engagement in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 276–299.
- Al-Hawary, S. & Obiadat, A. (2021). Does mobile marketing affect customer loyalty in Jordan? *International Journal of Business Excellence*, 23(2), 226–250.
- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M., & Ahmed, Z. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- AlEisa, E., Tse, C., Alkassabi, O., Buragadda, S., & Melam, G. (2015). Predictors of global job satisfaction among Saudi physiotherapists: A descriptive study. *Annals of Saudi Medicine*, 35(1), 46–50.
- Alkassabi, O., Alsobayel, H., & Aleisa, E. (2015). Job satisfaction among physiotherapists: Does the leadership style matter? *Physiotherapy*, 101, e62–e63.
- Alniaçik, E., & Alniaçik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2021). New insights on employee retention through employer branding: A multiple mediation study on the healthcare sector in Pakistan. *International Journal of Business Excellence*.
- Amaral, A., & Marques, P. (2014). Emigração portuguesa de profissionais de saúde: (di)visões em torno de um fenómeno emergente”. Trabalho em saúde, desigualdades e políticas públicas. *CICS-UMinho e Fiocruz*.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Arachchige, B. & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *International Journal of Business and Management*, 3, 23.

Arasanmi, C. & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention – The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183.

Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares (APAH). (2022). Estudo sobre fatores de decisão na carreira médica. *Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares*.

Avanzi, L., Fraccaroli, F., Castelli, L., Marcionetti, J., Crescentini, A., Balducci, C., & van Dick, R. (2015). How to mobilize social support against workload and burnout: The role of organizational identification. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 191–205.

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Baltazar, I. (2022). Employer branding na atração e retenção de profissionais de enfermagem no setor público e privado em Portugal [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. *Repositório Iscte*.

Baratelli, G., & Colleoni, E. (2022). Does artificial intelligence (AI) enabled recruitment improve employer branding? *International Journal of Business and Management*, 17, 45-55.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. *John Wiley & Sons*.

Basuil, D., Agarwal, A., Manegold, J., & Casper, W. (2025). Gender differences in perception of gender inequity in human resource management practices. *Human Resource Management Journal*.

Bauer, S., & Lim, D. (2019). Effect of communication practices on volunteer organization identification and retention. *Sustainability*, 11(9), 2467.

Baum, T., & Hai, N. (2019). Applying sustainable employment principles in the tourism industry: Righting human rights wrongs? *Tourism Recreation Research*, 44(3), 371-381.

- Bejtkovský, J., & Copca, N. (2020). The employer branding creation and HR marketing in selected healthcare service providers. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 15(1), 95–108.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees' well-being and loyalty. *Journal of Business*, 126, 605-613.
- Benz, M., & Frey, B. (2008). Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica*, 75(298), 362–383.
- Berry, A. & Martin, J. (2019). An exploratory analysis of employer branding in healthcare. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 84-100.
- Berthon, P., Edwing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bharadwaj, S., Khan, N., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Birchard, K. (2000). Concern over shortage of hospital doctors in Ireland. *The Lancet*, 356(9248), 2167.
- Biswas, M., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.
- Blackstone, A. (2012). *Sociological Inquiry Principles: Qualitative and Quantitative Methods* (Vol. 1.0). Orono, ME: University of Maine.
- Borstorff, P., Marker, M. & Bennett, D. (2005). Online recruitment: Attitudes and behaviors of job seekers. *Journal of Strategic E-Commerce*, 5(2), 1-24.
- Braga, B., & Reis, G. (2016). Atraindo talentos por meio do employer branding. *GV Executivo*, 15(1), 18-21.
- Brattig, B., Schablon, A., Nienhaus, A., & Peters, C. (2014). Occupational accident and disease claims, work-related stress and job satisfaction of physiotherapists. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(36), 1–13.

Bridgeman, P., Bridgeman, M., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *The Bulletin of the American Society of Hospital Pharmacists*, 75(3), 147-152.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods. 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford.*

Buchelt, B., Ziębicki, B., Jończyk, J., et al. (2021). The enhancement of the employer branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: A multidimensional perspective. *Human Resources for Health*, 19, 77.

Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.

Bussin, M., & Toerien, W. (2015). Influence of reward preferences in attracting, retaining, and motivating knowledge workers in South African information technology companies. *Acta Commercii*, 15(1), Article 290.

Cardoso, A. (2016). Atração, seleção e integração de talentos. *Lidel*.

Castronovo, C., & Huang, L. (2012). Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6, 117-131.

Chaminade, B. (2016). A retention checklist: How do you rate? HR Leader. *Human Resources Magazine*.

Chandrasekaran, S. (2020). Impact on employer branding through talent retention and motivation in insurance companies. *International Journal of Business*, 1(1), 54-61.

Chopra, A., Sahoo, C., & Patel, G. (2023). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702-720

Coradinho, I. (2016). A gestão de recursos humanos numa organização de saúde [Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade de Évora]. *Repositório Comum*.

Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. Boston, MA: Pearson.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. & Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). *Sage Publications*.

Dattaraju, A. (2020). Human resources: A case study of must-have HR policies, hypothetical cases, employment legal cases and their worst-case analysis. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 30-39.

Dawson, C. (2007). *A practical guide to research methods, a user-friendly manual for mastering research techniques and projects*. 3rd Edition, *How to Books Ltd.*, Oxfordshire.

Dechawatanapaisai, D. (2019). Internal branding and employees' brand outcomes: Do generational differences and organizational tenure matter? *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 209–227.

Deepa, R., & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, 18(35), 75S–94S.

Devasagayam, R., Buff, C., Aurand, T., & Judson, K. (2010). Building brand community membership within organizations: A viable internal branding alternative? *Journal of Product and Brand Management*, 19(3), 210–218.

Dörnyei, Z. (2003). *Questionnaires in Second Language Research: Construction, Administration, and Processing*. *Lawrence Erlbaum Associations*, Mahwah.

Dussault, G., & Franceschini, M. C. (2006). Not enough there, too many here: Understanding geographical imbalances in the distribution of the health workforce. *Human Resources for Health*, 4(1), 1–16.

Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.

Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.

Edwards, M. (2017). Employer branding and talent management. In D. G. Collings, W. F. Cascio, & K. Mellahi (Eds.), *Oxford handbook of talent management* (pp. 233-248). Oxford University Press.

Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2012). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373.

- Ertz, M., Rouziès, D., & Sarigöllü, E. (2022). The impact of brand equity on employee attitudes. *European Management Journal*, 41(2), 250–262.
- Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.
- Fernandes, R., Sousa, Barbosa, B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the impacts of internal communication: Employer branding and human resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155.
- 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.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Foster, C., & Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Foster, C., & Sayers, J. (2012). Exploring physiotherapists' emotion work in private practice. *New Zealand Journal of Physiotherapy*, 40(1), 17–23.
- Fréchette, J., Bourhis, A., & Stachura, M. (2013). The organizational attraction of nursing graduates: Using research to guide employer branding. *The Health Care Manager*, 32(4), 303–313.
- Freixo, M. (2011). Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget.
- Ge, W.-L., Wang, G.-H., Li, C., Wang, Y., & Liu, W.-H. (2009). Research on trend situations of human resources for health in China. *Chinese Hospital Management*, 29(12), 52–54.
- Gil, A. (2007). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256.
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Papel das dimensões da marca empregadora na retenção de funcionários: evidências do setor educacional. *Ciências Administrativas*, 8(3), 44–44.

- Hashim, A., Azman, N., Abdul Ghani, M., & Mohamad Sabri, M. F. (2016). The relationship between work-life balance and employee retention. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management & Muamalah* (3rd ICoMM), 316-321.
- Hein, A., Elving, W., Koster, S., & Edzes, A. (2025). One size fits all? Employer branding in different contexts. *Corporate Reputation Review*, 28(1), 56–70.
- Hoye, V., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.
- Hussain, M., & Aman-Ullah, A. (2024). Examining the impact of employer branding on employee retention in the healthcare sector: Unpacking the mediating role of organisational commitment. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 2(2).
- Judson, K., Gorchels, L., & Aurand, T. (2006). Building a university brand from within: A comparison of coaches' perspectives of internal branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97–114.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: Modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 6(2), 177–201.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295.
- Kaur, P., Sharma, S., & Syan, P. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 20(2), 101-112.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Lavrakas, P. (2008) Encyclopedia of survey research methods. *Sage Publications*, Inc., Thousand Oaks.
- Lee, S. & Lee, J. (2023). Differences in occupational values, communication types, job satisfaction, and organisational commitment among clinical nurses across generations. *Frontiers in Psychology*, 14, 1174197.
- Li, W., Liu, X., & Wan, W. (2008). Demographic effects of work values and their management implications. *Journal of Business Ethics*, 81, 875–885.

Lievens, F. and Slaughter, J. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3 No. 1, pp. 407-440.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

Linzer, M., Griffiths, E., & Feldman, M. (2022). Responding to the great resignation: Detoxify and rebuild the culture. *Journal of General Internal Medicine*, 1-2.

Liu, J., Goryakin, Y., Maeda, A., Bruckner, T., & Scheffler, R. (2017). Projeções do mercado de trabalho da força de trabalho da saúde global para 2030. *Recursos Humanos para a Saúde*, 15(1), 1-12.

Loureiro, S., & Costa, L. (2019). The importance of employees' engagement. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336.

Luo, J., Ferreira, A., Lievens, F., & Trigo, B. (2023). Employer branding in the healthcare sector: The role of instrumental and symbolic image attributes among potential applicants and doctors. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 14(2), 23–37.

Macêdo, J., Cordeiro, J., Pereira, L., Filho, J., Torres, U., & Lopes, J. (2011). Responsabilidade social e reputação corporativa: Uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 69-86.

Malhotra, N. (2004). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada (4ª edição). *São Paulo: Bookman*.

Maroco, J. (2010). Análise Estatística. Com utilização do SPSS. Lisboa: *Edições Sílabo*.

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88.

Martins, A., & Alves, J. (2020). Fatores que determinam o local de exercício profissional dos médicos portugueses. *Universidade de Beira Interior*.

Martins, C., Potra, dos Santos, & Bernardes, P. (2020). Fatores de motivação dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários. *Pensar Enfermagem*, 24(1), 27–38.

- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to ‘live the brand’: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907.
- Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95, 571–601.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, J. M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574.
- Moro, S., Ramos, R., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 391-407.
- Moroko, L., & Uncle, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Moses, A. & Sharma, A. (2020). What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 107(2), 76–88.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. *Wiley*.
- Nanjundeswaraswamy, T., Bharath, S. & Nagesh, P. (2025). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 41 No. 1, pp. 88-113.
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (7th ed.). *Pearson Education Limited*.

Ordem dos Fisioterapeutas - GEP (Gabinete de Estudos e Planeamento) (2023). Relatório do perfil profissional do fisioterapeuta. *Ordem dos Fisioterapeutas*.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2002). Geographical imbalances of HRHC: Size, determinants and policy responses. *Working Party on Social Policy, Human Resources for Health Care Systems, Paris*.

Panda, A. & Sahoo, C. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103-123.

Peixoto, M. (2021). Perceptions of employer branding dimensions and its effects on employee's intention to stay. *Tese de mestrado, IPAM*.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. *Lisboa: Edições Sílabo, LDA*.

Pinto, L. (2016). Employer branding in Portugal: How the most attractive companies are managing it. Dissertação de mestrado, *ISCTE Business School*.

Pita Barros, P., & Costa, E. (2022). Recursos humanos em saúde: Relatório 2022. *Cátedra em Economia da Saúde, Knowledge Center de Economia da Saúde e Gestão, Nova School of Business & Economics. Nova SBE*.

Plaikner, A., Haid, M., Kallmuenzer, A., & Kraus, S. (2023). Employer branding in tourism: How to recruit, retain and motivate staff. *Journal of Tourism and Services*, 27(14), 1-21.

Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(2).

Pregolato, M., Bussin, M., & Schlechter, A. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–10.

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2nd ed.). *Universidade Feevale*.

Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3, 369-387.

Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1–2), 218–236.

Randstad. (2021). O que mais atrai os profissionais de saúde? *Randstad*.

Randstad. (2022). Employer brand research 2022: Global report. *Randstad*.

Rastogi, S., Lele, A., Saraswathy, R., Bhimavarapu, V., & Soni, S. (2020). Unravelling facets of employer branding leading to talent retention: A study of Indian KPO industry. *Test Engineering and Management*, 83, 9103–9119.

Reis, F. (2010). Como elaborar uma dissertação de mestrado. *Lisboa: Pactor*.

Reis, J. (2021). Desafios na gestão e liderança nas organizações de saúde. Revista Portuguesa de Gestão e Saúde. *Sociedade Portuguesa de Gestão de Saúde*. Número 30, 26-29.

Ribeiro, J. (2009). Saúde: A liberdade de escolher. *Gradiva*.

Ruchika, & Prasad, A. (2017). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, 20(1), 1-20.

Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract, and intent to join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142-157.

Shanafelt, T. & Noseworthy, J. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146.

Sharma, S. (2019). Employer branding: A novel route to employee retention and competitive advantage. *Journal of General Management Research*, 6(1), 14.

Shen, X., Jiang, H., Xu, H., Ye, J., Lv, C., Lu, Z., & Gan, Y. (2020). The global prevalence of turnover intention among general practitioners: A systematic review and meta-analysis. *BMC Family Practice*, 21(1), 1-10.

Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of cultural environment factors in creating employee experience and its impact on employee engagement: An employee perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2).

- Silva, A. & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Suikkanen, E. (2010). How does employer branding increase employee retention? *Metropolia University of Applied Sciences*.
- Tan, S. & Chin, G. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing*, 22, 88.
- Tanwar, K. (2016). The effect of employer brand dimensions on organisational commitment: Evidence from the Indian IT industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12(3–4), 282–290.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(1S), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I. & Lievens, F. (2016). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Thomaz, J., & Brito, E. (2010). Reputação corporativa: Construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 229-250.
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: A systematic review of reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23).

Trybou, J., Gemmel, P., Van Vaerenbergh, Y., et al. (2014). Hospital-physician relations: The relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *BMC Health Services Research*, 14, 232.

Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.

Van Hove, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366-375.

Van Stralen, A. C. S., Massote, A. W., Carvalho, C. L., & Girardi, S. N. (2017). Percepção de médicos sobre fatores de atração e fixação em áreas remotas e desassistidas: rotas da escassez. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 27(1), 147-172.

Vatsa, M. (2016). Leveraging employer branding for organizational success. *Review of Management*, 6(1-2), 9-13.

Veloso, I. (2018). Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas. *Coimbra: Actual Editora*.

Wilkins, S., Butt, M., & Annabi, C. (2017). The influence of organisational identification on employee attitudes and behaviours in multinational higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(1), 48-66.

Willard-Grace, R., Knox, M., Huang, B., Hammer, H., Kivlahan, C., & Grumbach, K. (2019). Burnout and health care workforce turnover. *The Annals of Family Medicine*, 17(1), 36-41.

World Health Organization (2016). Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. *WHO Library Cataloguing*.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325.

Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 28(1), 35-46.

Zardari, S. A., Sultan, S., & Hussain, A. (2023). The examined impact of factors of employee branding on employee retention, with mediation of organizational identification: Association

between employee branding and employee retention. *International Journal of Health Sciences*, 7(S1), 2566-2583.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário: *Employer Branding*: a imagem da entidade empregadora na atração e retenção dos Fisioterapeutas no sector público, privado e social em Portugal

“O meu nome é Teresa Sofia Galego Nunes, sou Fisioterapeuta e aluna do segundo ano do Mestrado On-line em Gestão de Saúde da Universidade Europeia.

No âmbito da realização da tese de Mestrado intitulada *Employer Branding: a imagem da entidade empregadora na atração e retenção dos Fisioterapeutas no setor público, privado e social em Portugal*, pretende-se obter informação sobre a perceção dos Fisioterapeutas em relação à imagem das entidades empregadoras e ao seu impacto na escolha e permanência no local de trabalho.

Através das respostas obtidas, procura-se compreender quais os fatores que influenciam a atração e retenção destes profissionais, bem como analisar de que forma a marca empregadora pode contribuir para a sua motivação e satisfação no exercício da profissão.

Este questionário incluirá perguntas sobre as características da profissão, o percurso profissional dos inquiridos, a sua experiência no local de trabalho e os sentimentos em relação à sua prática profissional.

As respostas fornecidas **serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e de investigação**, garantindo **total anonimato e confidencialidade**, sem rastreamento dos participantes ou identificação dos inquiridos.

Ao avançar declara que consente o tratamento das suas respostas, assim como a colaboração e participação neste estudo. O seu inquérito só é finalizado após concordar com a submissão das respostas.

Não obstante, se não concordar com alguma das questões colocadas poderá não submeter o questionário, interrompendo a sua participação neste estudo. Da mesma forma, se surgir alguma dúvida aquando do preenchimento poderá enviar e-mail para 50048658@europeia.pt.

A estimativa geral do tempo de preenchimento deste questionário são **10 minutos**.

Peço, por fim, que preencha este questionário até dia 20 de Abril de 2025.

Muito obrigado pela colaboração!

É Fisioterapeuta, exerce funções em Portugal e tem vínculo profissional no sector público, privado e/ou social?

☐ Sim

☐ Não

Relação com a Entidade Empregadora

Pretende-se que as seguintes questões sejam respondidas acerca da relação que detém com a sua entidade empregadora atual, num formato de resposta segundo uma escala de Likert, na qual:

1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente.

A minha organização dá autonomia aos seus funcionários para tomarem decisões.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de um ambiente de grupo.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Tenho colegas no trabalho que estão prontos a partilhar as minhas responsabilidades, aquando da minha ausência.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de *stress*.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização oferece oportunidades de trabalho em equipa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização disponibiliza-nos cursos de formação online.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização organiza regularmente várias conferências, workshops e programas de formação.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização oferece oportunidades para participar em projetos estrangeiros (p. ex. conferências, workshops).

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização investe fortemente na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

O desenvolvimento de competências é um processo contínuo na minha organização.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização comunica, de forma clara, o plano de progressão na carreira para os seus funcionários.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização permite horários de trabalho flexíveis.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização proporciona oportunidades para trabalhar em casa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização dispõe de instalações desportivas no local.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização tem uma atitude justa para com os funcionários.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Espera-se que os funcionários sigam todas as regras e regulamentos.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A organização é humanitária e retribui à sociedade.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Existe um procedimento confidencial para relatar a má conduta no trabalho.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Em geral, o salário oferecido pela minha organização é elevado.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização compensa monetariamente as horas extraordinárias de trabalho.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização disponibiliza benefícios de saúde atrativos.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

A minha organização oferece cobertura de seguro para os funcionários e dependentes destes.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Satisfação, retenção e mobilidade profissional

Pretende-se que as seguintes sejam respondidas num formato de resposta segundo uma escala de Likert, na qual: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

Estou a planear trabalhar para outra empresa dentro de um período de três anos.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Sinto satisfação com o trabalho que realizo nesta empresa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Caso quisesse mudar de função, procuraria primeiro oportunidades dentro desta empresa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Vejo um futuro para mim dentro desta empresa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Para mim é indiferente se estou a trabalhar nesta empresa ou noutra, desde que tenha um emprego.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Se dependesse apenas de mim, eu continuaria a trabalhar nesta empresa nos próximos cinco anos.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Se pudesse voltar atrás, escolheria trabalhar para outra empresa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Caso recebesse uma oferta de trabalho atraente de outra empresa, eu aceitaria.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Considero o trabalho que realizo atualmente muito importante para mim.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Sinto orgulho em trabalhar para esta empresa.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Já procurei ou pesquisei oportunidades de trabalho noutras empresas.

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo parcialmente ☐ Neutro ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo totalmente

Características sociodemográficas

Sexo

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Outro/prefiro não responder

Idade: _____

Estado civil

- ☐ Solteiro/a
☐ Casado/a
☐ União de facto
☐ Divorciado/a
☐ Viúvo/a
☐ Outro

Composição familiar (Incluindo filhos, cônjuge, pais ou outros dependentes)

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5 ou mais

Educação e formação

Nível de escolaridade

- ☐ Licenciatura
☐ Bacharelato
☐ Pós-graduação

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Ano de conclusão da formação em Fisioterapia: _____

Tempo de experiência profissional na Fisioterapia

☐ <1 ano

☐ 1-5 anos

☐ 6-10 anos

☐ >10 anos

Área de diferenciação ou interesse

	Sim	Não
Fisioterapia Cardiorrespiratória	☐	☐
Fisioterapia Músculo-esquelética	☐	☐
Fisioterapia em Neurologia	☐	☐
Fisioterapia em Pediatria	☐	☐
Fisioterapia no Desporto	☐	☐
Fisioterapia Aquática	☐	☐
Fisioterapia no Envelhecimento	☐	☐
Fisioterapia em Saúde Mental	☐	☐
Fisioterapia em Saúde Pública	☐	☐
Fisioterapia Dermatofuncional	☐	☐
Fisioterapia em Oncologia	☐	☐
Fisioterapia em Saúde Pélvica e da Mulher	☐	☐
Fisioterapia em contextos específicos (emergência, catástrofes e ação humanitária/ pessoas com amputação/ segurança do doente/ saúde ocupacional/ dor)	☐	☐
Outra: _____		

Situação profissional

Situação profissional atual (para responder a esta questão, considere a entidade empregadora para a qual trabalha mais horas)

- ☐ Trabalhador por conta outrem
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Desempregado

Acumulação de funções *(responda no caso de trabalhar para mais do que uma entidade empregadora)*

- ☐ Contrato trabalho por conta outrem com acumulação funções
- ☐ Contrato trabalho por conta outrem com acumulação de trabalho independente

Sector de atuação *(se trabalhar em mais do que um local, selecione os que mais se adequam)*

- ☐ Setor público (SNS, hospitais, centros de saúde)
- ☐ Setor privado (clínicas, hospitais privados, gabinete prática particular)
- ☐ Setor social (IPSS, associações)
- ☐ Clubes desportivos ou semelhantes

Dimensão da entidade empregadora

- ☐ Até 5 colaboradores
- ☐ Até 10
- ☐ Até 20
- ☐ Mais de 25

Função na estrutura organizacional

- ☐ Fisioterapeuta assistente
- ☐ Fisioterapeuta coordenador
- ☐ Fisioterapeuta gestor

Tempo de permanência na entidade empregadora atual

- ☐ <1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 3-5 anos
- ☐ >5 anos

Carga horária semanal de trabalho *(somadas a todos os empregos)*

- ☐ <20h
- ☐ 20-35h
- ☐ 30-40h
- ☐ >40h

Salário mensal líquido

- ☐ <1000€
- ☐ 1000-1500€
- ☐ 1500-2000€
- ☐ >2000€

Número de empregos previamente exercidos como Fisioterapeuta

- ☐ Nenhum (primeiro emprego na área)
- ☐ 1 a 2
- ☐ 3 a 4
- ☐ 5 ou mais

Benefícios adicionais disponibilizados

- ☐ Bónus de desempenho e/ou prémios
- ☐ Seguro de saúde e/ou apoio a despesas médicas
- ☐ Financiamento para formações
- ☐ Flexibilidade de horários
- ☐ Possibilidade de teletrabalho parcial (tarefas administrativas)
- ☐ Dias adicionais de férias
- ☐ Subsídio de transporte ou estacionamento gratuito
- ☐ Programas de suporte à saúde mental e bem-estar
- ☐ Eventos de team building e/ou atividades de integração social
- ☐ Nenhum benefício adicional disponibilizado

Outro: _____

Localização geográfica do emprego atual

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa e Vale do Tejo
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Madeira
- ☐ Açores

Muito obrigada pela sua colaboração!”