

DISSERTAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE *EMPLOYER BRANDING* NA
RETENÇÃO DE TALENTO EM CONTEXTO DE TELETRABALHO

AUTORA: Ana Catarina Faria Oliveira

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Paula Cruz

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE LISBOA,
JUNHO, 2022

A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE *EMPLOYER BRANDING* NA
RETENÇÃO DE TALENTO EM CONTEXTO DE TELETRABALHO

AUTORA: Ana Catarina Faria Oliveira

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão de Marketing** realizado sob a orientação científica do Professora Doutora **Ana Paula Cruz**.

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JUNHO, 2022

AGRADECIMENTOS

Queria começar por agradecer à Professora Doutora Ana Paula Cruz pelo apoio, pelas sugestões e pelos incentivos dados ao longo destes meses.

Não podia deixar de demonstrar a minha gratidão à Professora Doutora Paula Arriscado por toda a simpatia e toda a disponibilidade demonstrada.

Também quero deixar o meu agradecimento ao Professor Salvador pelo tempo que me disponibilizou.

Estou também grata a todos os que, de alguma forma, me ajudaram a realizar esta etapa, principalmente aos que perderam tempo do seu tempo, a responder aos inquéritos.

Quero ainda deixar o meu obrigada ao Nuno, à Sofia, à Inês, à Maria e à Isa que me acompanharam durante todo o processo e me deram força para continuar.

Por último, quero agradecer aos meus pais, especialmente à minha mãe, a minha grande companheira desta batalha que é a vida.

RESUMO

A retenção de talento é um tema que tem ganho cada vez mais relevância uma vez que o mercado laboral vive nos dias de hoje uma realidade muito competitiva. Por conseguinte, considera-se que o *Employer Branding* pode ajudar as empresas a manter os seus melhores colaboradores e deste modo, garantir a sua vantagem competitiva.

O objetivo da presente dissertação é analisar a importância das práticas de *Employer Branding* na retenção de talento no contexto de teletrabalho, através do *engagement*.

A metodologia adotada baseia-se na análise quantitativa através de um inquérito realizado a 117 indivíduos que se encontram em situação de teletrabalho.

No que respeita aos resultados, estes demonstram que existe uma relação forte entre as práticas de *Employer Branding* e a retenção de talento, e entre o *engagement* e a retenção de talento. No entanto, apesar de haver uma ligação entre as práticas de *Employer Branding* e o *engagement*, esta não é estatisticamente significativa.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Retenção de Talento, *Engagement*, Teletrabalho

ABSTRACT

Talent retention is a topic that is gaining more and more impact because the labor market is nowadays a very competitive reality. Thus, it is considered that Employer Branding can help corporations retaining their best employees and thus ensure their competitive advantage.

The aim of this dissertation is to understand the impact of Employer Branding practices on talent retention in the context of teleworking, through engagement.

The methodology employed was based on quantitative analysis through a survey of 117 individuals who are working from home.

The results show that there is a strong relationship between Employer Branding practices and talent retention, and between engagement and talent retention. However, although there is a link between Employer Branding practices and engagement, it is not statistically significant.

Keywords: Employer Branding, Talent Retention, Engagement, Teleworking.

ABREVIATURAS

EB – Employer Branding

EVP – Employee Value Proposition

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin test

NPS - Net Promoter Score

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| AGRADECIMENTOS | II |
| RESUMO | III |
| ABSTRACT | IV |
| ABREVIATURAS | V |
| ÍNDICE | VI |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | IX |
| ÍNDICE DE TABELAS..... | X |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 3 |
| 2.1 <i>Employer Branding</i> – evolução e conceito | 3 |
| 2.1.2 <i>Employee Value Proposition (EVP)</i> | 4 |
| 2.2 Vantagens do <i>Employer Branding</i> | 5 |
| 2.3 Estratégias de <i>Employer Branding</i> | 6 |
| 2.4 Métricas de <i>Employer Branding</i> | 10 |
| 2.5 Retenção de talento, <i>Engagement</i> e Teletrabalho..... | 12 |
| 2.5.1 Retenção de talento | 12 |
| 2.5.2 <i>Engagement</i> | 13 |
| 2.5.3 Teletrabalho..... | 15 |
| 2.6 Hipóteses de Investigação..... | 17 |
| 3. METODOLOGIA | 18 |
| 3.1 Amostra | 18 |
| 3.2 O Inquérito | 22 |
| 4. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DE DADOS | 27 |
| 4.1 Testes à qualidade métrica das escalas | 27 |
| 4.2 Validação das hipóteses de investigação | 29 |

| | |
|---|----|
| 4.2.1 O impacto do <i>Employer Branding</i> na retenção de talento em contexto de teletrabalho | 32 |
| 4.2.2 O impacto do <i>Employer Branding</i> no <i>engagement</i> dos trabalhadores em teletrabalho | 34 |
| 4.2.3 O impacto do <i>engagement</i> (resultante do <i>Employer Branding</i>) na retenção de talento em situação de teletrabalho | 35 |
| 5. CONCLUSÃO | 37 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 40 |
| APÊNDICES | 48 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO | 48 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1: MÉTRICAS DE <i>EMPLOYER BRANDING</i> | 10 |
| FIGURA 2: MODELO DE INVESTIGAÇÃO | 17 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DE GÉNERO DOS INQUIRIDOS..... | 19 |
| GRÁFICO 2: DISTRIBUIÇÃO DAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS DOS INQUIRIDOS | 20 |
| GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES DOS INQUIRIDOS | 21 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1: DISTRIBUIÇÃO INQUIRIDOS PELO TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA E TEMPO QUE ESTÁ EM TELETRABALHO | 19 |
| TABELA 2: ESCALA ADAPTADA NO <i>EMPLOYER BRANDING</i> | 23 |
| TABELA 3: ESCALA ADAPTADA NO <i>ENGAGEMENT</i> | 25 |
| TABELA 4: ESCALA ADAPTADA NA RETENÇÃO DE TALENTO..... | 26 |
| TABELA 5: FIABILIDADE DAS DIMENSÕES DAS ESCALAS..... | 28 |
| TABELA 6: MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS..... | 31 |
| TABELA 7: RELAÇÃO LINEAR SIMPLES ENTRE <i>EMPLOYER BRANDING</i> E A RETENÇÃO DE TALENTO | 33 |
| TABELA 8: RELAÇÃO LINEAR SIMPLES ENTRE <i>EMPLOYER BRANDING</i> E O <i>ENGAGEMENT</i> | 34 |
| TABELA 9: RELAÇÃO LINEAR SIMPLES ENTRE <i>ENGAGEMENT</i> E A RETENÇÃO DE TALENTO..... | 36 |

1. Introdução

No século XXI assistimos às maiores transformações mundiais desde os anos da revolução industrial. Com o mundo em constante mudança, é fundamental atrair, desenvolver e reter talentos (Noutel et al., 2021).

O *Employer Branding*, ou marca do empregador, é “o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho, é a promoção para atração de novos talentos, mas também é a estratégia para a retenção dos mesmos” (Melo, 2021, p. 35). Até porque, o *Employer Branding* considera que os talentos são raros, valiosos e insubstituíveis, e que por isso, podem ajudar as empresas a terem uma vantagem competitiva (Dabirian Kietzmann & Diba, 2017).

Segundo Hashim e Mohamad Nor (2018), uma marca do empregador forte na mente do colaborador, vai levá-lo a um elevado nível de *engagement*. E por sua vez, o *engagement* faz com que os colaboradores desejem permanecer na empresa a longo termo (Iddagoda et al., 2016).

Este estudo pretende analisar a importância das práticas de *Employer Branding* na retenção de talento, através do *engagement*, em contexto de teletrabalho – uma realidade cada vez mais presente na atualidade, devido à pandemia provocada pelo vírus designado por Covid-19. Em suma, com esta investigação pretendemos responder a uma lacuna teórica justificada pela escassez de estudos sobre *Employer Branding* que se relacionam com o *engagement*, ou usando, como no nosso caso, o *engagement* como mediador.

O trabalho que propomos está dividido em 4 partes fundamentais. Começamos por analisar o estado de arte da literatura sobre o *Employer Branding*, o *Engagement*, a retenção de talento e o teletrabalho. De

seguida, são formuladas as hipóteses de investigação e é descrita a metodologia utilizada. Posteriormente, são apresentados os resultados da investigação seguindo a metodologia selecionada e a sua discussão. Por último, são expostas as principais conclusões deste, algumas limitações e pistas para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1 *Employer Branding* – evolução e conceito

Nos dias de hoje, as empresas necessitam de se destacar dos seus concorrentes, não só através de produtos e serviços, mas também como marca empregadora – designado por *Employer Branding* (Broek, 2015).

Employer Branding, doravante EB, foi definido nos anos 90, através de Ambler e Barrow (1996, p. 185) como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a entidade empregadora”, com o objetivo de “proporcionar um quadro coerente de gestão para simplificar e focalizar prioridades, aumentar a produtividade e melhorar o recrutamento, a retenção e o comprometimento”. Resumidamente, os autores definem EB como um conjunto de benefícios que determinada empresa oferece ao trabalhador (e que este percebe como tal), com o objetivo de conseguir que as empresas tenham sucesso.

Backhaus e Tikoo (2004) desenvolveram impressionantes contributos na área de EB. Estes definiram-na como sendo os esforços que as empresas empregam em se promover, quer interiormente, quer para fora da empresa. Ou seja, transmitem uma ideia clara do que as diferencia dos seus concorrentes e os torna desejáveis enquanto entidade empregadora.

Na mesma linha de pensamento, Mandhanya e Maitri (2010) acrescentam que o EB deve ser considerado como uma estratégia que se foca em dirigir a consciência e percepção dos colaboradores, eventuais colaboradores futuros e *stakeholders*, isto é, partes relacionadas com determinada organização. Moro et al. (2020) corroboram esse argumento, defendendo que o *Employer Branding* é uma estratégia de longo prazo,

que vai gerir a conscientização e as perceções dos colaboradores e *stakeholders* de uma dada organização.

Segundo Sousa et al. (2016), o EB consegue modelar o comportamento dos colaboradores, de forma a que estes alavanquem a imagem da organização, através do trabalho diário dos próprios empregados. Não obstante, segundo as autoras, o EB abre a “porta” para que os colaboradores se tornem embaixadores das organizações para as quais trabalham.

Recentemente, Mousios (2020) defende que a EB trata de questões relacionadas com a atração e retenção de colaboradores. Esta ideia é corroborada por Huseynova et al. (2022), acrescentando que o EB não só atrai colaboradores como tenta retê-los com vista a conseguir melhores resultados organizacionais.

Em suma, podemos resumir a EB como “o processo de criação de um lugar diferenciado de trabalho, a promoção para atração de novos talentos, e a estratégia para a retenção dos mesmos” (Melo, 2021, p. 35). Ou seja, são os esforços que as empresas fazem para se ligarem aos seus colaboradores e restantes *stakeholders*, com o intuito de se tornarem diferentes dos demais como entidade empregadora. (Alniacjka et al., 2014).

2.1.2 Employee Value Proposition (EVP)

Como já referido anteriormente, há autores que defendem que uma estratégia eficaz de EB consegue mostrar ao colaborador os benefícios que este tem em pertencer à organização para a qual trabalha. Desta forma, para Minchington (2010) a base de uma estratégia de EB é o conceito de *Employee Value Proposition* (EVP) - um conjunto exclusivo de benefícios que

um colaborador irá ter em troca do seu *know-how* e motivação que consegue trazer para a sua organização (Minchington, 2006).

Machado (2021), aponta que o *Employer Branding* vai desenvolver-se à volta do *Employee Value Proposition* – que retrata o que os colaboradores esperam da organização e o que essa organização espera dos seus funcionários. O EVP determina os pontos fortes das organizações no que toca a políticas, processos, cultura e gera lealdade entre os colaboradores, ajudando na questão da atração e retenção, comprometimento e motivação.

De acordo com Sousa et al. (2016, p. 27) “a EVP capta a essência do que a organização quer ser na mente dos empregados potenciais e atuais. Isto pode ser visto como uma síntese de atributos e benefícios únicos que levarão os indivíduos a querer fazer parte da vida quotidiana de uma organização.”

2.2 Vantagens do *Employer Branding*

Para Taylor (2010), o EB traz consigo benefícios como reter trabalhadores e conseguir aumentar o seu desempenho. No que toca à retenção, o autor entende que uma marca empregadora forte não perde talentos com tanta facilidade visto que, à partida, o colaborador não deseja sair da empresa porque entende os benefícios em continuar lá. Para o autor, uma das metas do empregador é influenciar a forma como os colaboradores percecionam e se sentem em relação à sua empresa. Taylor (2010) acredita que há 2 emoções que se tentam criar no colaborador: o orgulho e a lealdade.

Ao nível do desempenho, o autor defende que os colaboradores que gostam das suas funções e do seu local de trabalho são leais e orgulhosos do que estão a fazer e por isso são mais cumpridores dos seus deveres,

aumentando assim a sua produtividade. Desta forma, estes funcionários desejam manter o seu emprego (porque se sentem orgulhosos dele), por isso aumentam a sua produtividade e relevam um elevado desempenho porque se dedicam e gostam do seu trabalho.

O autor aponta ainda que uma grande vantagem do EB é a diferenciação que oferece a cada empresa. Ora isto gera uma vantagem competitiva porque consegue dessa forma tornar-se um empregador que suscita no colaborador vontade de pertencer à entidade. Assim, o EB pode ser utilizado para diferenciar a organização de todas as outras enquanto entidade empregadora.

Gupta et al. (2014) corroboram os argumentos de Taylor (2010), afirmando que o EB ajuda a reter colaboradores na empresa, uma vez que a satisfação do colaborador aumenta. Os autores acrescentam a esta ideia que, quando o colaborador tem orgulho em trabalhar na organização, ele acaba por se tornar um veículo de promoção da empresa no exterior.

Concluimos assim que uma estratégia de EB robusta pode ajudar a organização a manter os seus colaboradores. E quando os colaboradores se sentem orgulhosos da marca para a qual trabalham, eles acabam por se tornar um meio de promoção da organização para o exterior.

2.3 Estratégias de *Employer Branding*

Para Thomas e Jenifer (2016), as empresas, para conseguirem sentir os efeitos da EB, devem ter programas de EB bem estruturados e que reflitam os desejos e as necessidades dos colaboradores. Contudo, Clavery (2020) indica que o *Employer Branding* é estratégia. “E, estratégia não dá para copiar e colar, cada empresa define a sua. O papel de um profissional de EB é encontrar por si só essas respostas”. (Clavery, 2020, p.61). Para a autora,

uma boa estratégia de *Employer Branding* depende da realidade de cada empresa e dos objetivos e prioridades que esta tem. Assim, verificamos que embora as estratégias devam estar alinhadas com as necessidades do colaborador, estas dependem também do contexto em que a empresa se insere.

De acordo com Noutel et al. (2021), existem 10 etapas para implementar uma estratégia de EB, definidas da seguinte forma: fase 1 – fase de diagnóstico interno e externo – que deve responder às questões “onde estamos?” e “como chegamos até aqui?”, de forma a gerar uma análise crítica dos processos já existentes e quiçá introduzir novos processos; fase 2 – feito o diagnóstico inicial “é preciso criar uma estratégia baseada em objetivos de RH, mas envolvendo conceitos de marketing cuja missão é fornecer valor a todas as partes interessadas, respeitando e valorizando os valores da organização de dentro para fora”(Noutel al., 2021, p. 396); fase 3 – a estratégia de EB deve “alinhar-se com a estratégia empresarial, através da obtenção de resultados, ganhos de eficiência e cuidando da sustentabilidade futura, pelo que é importante o compromisso de cada trabalhador com as aspirações da organização, o sucesso empresarial e a saúde financeira” (Noutel et al, 2021, p.396); fase 4 – a direção e a liderança de topo da empresa tem que se comprometer com a estratégia de EB, de forma a que empresa consiga cumprir com o que assegurou; fase 5 – para as autoras, a identificação de metas a atingir, os campos onde é preciso intervir e a formação de um grupo de trabalho multidisciplinar é essencial, pois “só assim as especificidades de cada uma são salvaguardadas, mas, ao mesmo tempo, trabalham em alinhamento com o todo, aliadas à digitalização dos processos, sendo a flexibilidade profissional e a conciliação da vida pessoal e profissional também uma exigência” (Noutel et al., 2021, p.396); fase 6 – “depois de concebida a estratégia, o foco passa

por desenvolver uma quantidade de políticas, processos, atividades e ferramentas que permitam um sistema de gestão interligada de pessoas que transforme os empregados em verdadeiros embaixadores da marca da empresa” (Noutel et al., 2021, p.396). Contudo, também é importante ir comunicando e formando de maneira contínua todos os colaboradores; Fase 7 – como anteriormente referido, a comunicação é fulcral para a estratégia de EB. Deste modo, não podemos deixar de introduzir conhecimentos de marketing (como apontar o *target*, pontos de contacto e mensagens inspiradoras) na gestão de recursos humanos (RH); fase 8 – “no desenvolvimento das políticas, processos e atividades, é importante atender aos benefícios simbólicos, funcionais e emocionais que podem ser entregues a todos os interessados”. (Noutel et al., 2021, p.396), fase 9 – para as autoras, a comunicação, o *commitment* e o *engagement* são pontos essenciais para o sucesso da estratégia de EB, e conseqüentemente, para o sucesso nos negócios e conservação da cultura organizacional. Na última fase, fase 10 – quando a estratégia de EB atinge o grau de maturidade, “é altura de medir a sua orientação e satisfação implícita no cliente (interna e externa), aplicando medidas de contingência que respondam aos desafios da organização e das suas partes interessadas” (Noutel et al., 2021, p.396).

O quadro seguinte sintetiza as ideias supra expostas.

| Etapas | Explicação |
|--|---|
| 1 – Diagnóstico | Fase de diagnóstico interno e externo – responde às questões de “onde estamos inseridos?”; “qual é o nosso contexto?”; “como chegamos até aqui?” com a finalidade de estabelecer uma análise do que já existe e o que deveria ser mudado ou acrescentado. |
| 2 – Criação da estratégia de EB | A estratégia deve ter consigo conceitos de RH e Marketing, para conseguir enriquecer a estratégia com o conhecimento das duas áreas. |
| 3 – Desenvolvimento da estratégia EB | A estratégia de EB deve estar alinhada com a estratégia empresarial. |
| 4 – As chefias | A direção e a liderança devem estar comprometidas com a estratégia de EB. |
| 5 – Equipa multidisciplinar | Definição de objetivos, áreas de intervenção e estruturação de uma equipa multidisciplinar, para garantir que as necessidades de cada um estão salvaguardadas. |
| 6 – Pós-estratégia | Desenvolver políticas, processos, atividades e ferramentas que ajudem os colaboradores a tornarem-se embaixadores da marca |
| 7 – Comunicação | As ferramentas do marketing são essenciais para a comunicação de uma estratégia de EB e, conseqüentemente, para a gestão dos RH. |
| 8 – Benefícios simbólicos, funcionais e emocionais | Aquando da realização das políticas, processos e atividades, é preciso dar atenção aos benefícios simbólicos, funcionais e emocionais entregues aos interessados. |
| 9 – Comunicação, <i>commitment</i> e <i>engagement</i> | Sem a comunicação, o <i>commitment</i> e o <i>engagement</i> , a estratégia de EB não terá o mesmo sucesso, seja ao nível dos negócios, seja ao nível da cultura da empresa. |
| 10 – Avaliação | Quando a estratégia de EB atinge o grau de maturidade, é altura para avaliar o que foi feito. |

Conforme Backhaus e Tikoo (2004), a construção da EB passa pela elaboração da identidade única de uma marca que a distinga das restantes organizações. Segundo os autores, o EB é um processo que é feito em três fases. Na primeira fase, a organização necessita de desenvolver o conceito de valor que transmite a atuais e potenciais colaboradores de forma a que consiga passar de maneira clara essa mensagem. Na fase seguinte, torna-se necessário, através das ferramentas de marketing,

comunicar para o exterior a proposta de valor que a empresa oferece como forma de captar a atenção de futuros colaboradores, investindo assim no *branding* interno. Finalmente, a última fase consiste em prosseguir com a proposta de valor inicialmente anunciada durante a fase de atração, incorporando-a como parte integrante da cultura organizacional da empresa.

2.4 Métricas de *Employer Branding*

Para Clavery (2020), existem formas de mensurar os resultados das estratégias de EB através de variados indicadores e métricas, como apresentado na figura seguinte:

Figura 1: Métricas de *Employer Branding*



Fonte: Elaboração própria

A. Reputação e reconhecimento da marca

Segundo a autora (Clavery, 2020), para a construção de uma forte marca empregadora é preciso que as empresas levem em consideração a forma como potenciais, atuais e ex-colaboradores veem a empresa. Existem duas formas de medição: através de uma consultoria externa (que seria contratada para fazer uma pesquisa de mercado com o objetivo de perceber o posicionamento da marca empregadora), ou realizando uma avaliação própria (isto é, a empresa procura por informações através dos atuais colaboradores, ex-colaboradores e até candidatos ou fornecedores).

B. Taxa de rotatividade:

As taxas de rotatividade permitem perceber as práticas de gestão de pessoas de determinada organização, sendo que uma taxa de rotatividade elevada pode significar problemas organizacionais (Belo, 2014).

C. *Net Promoter Score* – NPS:

Este indicador foi feito para mensurar o nível de lealdade do consumidor de uma marca, mas passou a ser usado noutros contextos. Tem sido usado no EB em 3 componentes: com os potenciais colaboradores num processo de seleção, com os responsáveis de contratação e com os atuais colaboradores. De acordo com Clavery (2020), estas três pessoas avaliariam a percepção da experiência de responsáveis de contratação em relação à qualidade dos candidatos e experiência geral na forma como o processo foi gerido por parte da gestão de pessoas. Por último, a percepção da experiência e adesão à marca empregadora dos trabalhadores da organização.

2.5 Retenção de talento, *Engagement* e Teletrabalho

2.5.1 Retenção de talento

Para Mousios (2020), atrair e reter colaboradores é semelhante a criar e reter clientes.

De acordo com Matanda e Ndubisi (2013), os funcionários são o primeiro e mais importante mercado, visto que detêm um papel fulcral no desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Esta visão é corroborada por Cervi e Froemming (2017), uma vez que os autores consideram que o colaborador deve ser valorizado por todo o conhecimento que detém consigo, pois é este conhecimento e experiência que será necessário para construir estratégias mais próximas das preferências do público externo e, desse modo, atribuir uma vantagem competitiva à organização. Para Njagi e Munyiri (2014), a retenção de talento é um ponto fulcral para conquistar os objetivos das empresas.

Assim, observamos que a retenção de talento poderá ser favorável tanto para as empresas (porque as ajuda a atingir as suas metas), mas também para os colaboradores porque potencia a sua valorização no local de trabalho.

A retenção pode ser definida como a soma dos esforços sistemáticos que a empresa faz para que os funcionários queiram aí trabalhar com uma perspectiva de longo prazo (Chaminade, 2006). Na mesma linha de pensamento, Al-Emadi et al. (2015) acreditam que a retenção de talentos está relacionada com a motivação e envolvimento de colaboradores para uma associação por um longo período de tempo com as empresas, sendo que, de acordo com Backhaus e Tikoo (2004), as empresas conseguem fixar os seus empregados criando condições de trabalho que desenvolvam uma experiência positiva para eles. Para Sehgal e Malati (2013), as ofertas de

trabalho devem atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, tentando satisfazer as suas necessidades e os objetivos estratégicos da empresa.

Neste contexto, Vatsa (2016) argumenta que o foco das estratégias de EB das empresas deve ser a retenção de colaboradores, dado que o EB alimenta a fidelidade dos colaboradores à marca onde trabalham e fomenta a retenção (Suikkanen 2010).

Esta ideia é partilhada por Matsangou (2015), acrescentando que os colaboradores até estão dispostos a ver o seu salário reduzido para conseguirem fazer parte das organizações que transmitem uma imagem de entidade patronal forte. Deste modo, e de acordo com Alniaçık et al. (2014), as empresas estão empenhadas em trabalhar as suas marcas patronais, porque perceberam que este fator é importante para atrair e reter talento.

Adicionalmente, Suikkanen (2010) considera que o EB se torna um método de retenção de talento porque influencia a experiência do colaborador no local de trabalho, fomenta a imagem da empresa como um bom local de trabalho e reduz a taxa de rotatividade.

2.5.2 Engagement

De acordo com Bakker (2014), o *engagement* é um estado de empenho, vontade e absorção que antecipa resultados organizacionais significativos. Bedarkar e Pandita (2014) consideram que o *engagement* está relacionado com a forma como o empregado pensa e se sente sobre a empresa onde trabalha e como atua em favor da conquista das metas da empresa e expectativas das partes interessadas.

Sara et al. (2019) acreditam que o *engagement* está relacionado com o vigor, dedicação e absorção, visão partilhada por Schaufeli et al. (2006, p.

702): “o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço no trabalho e a persistência perante as dificuldades”. Os autores acrescentam ainda que a dedicação acontece quando o colaborador se encontra intensamente envolvido no seu trabalho e acredita que o que faz tem significado, e isso deixa-o entusiasmado e inspirado (Schaufeli et al., 2006). Já a absorção “caracteriza-se por estar totalmente focado e feliz no seu trabalho e que o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldade em se desprender do trabalho” (Schaufeli et al., 2006, p. 702).

Siddiqi (2013) defende que os empregados necessitam de estar satisfeitos e entusiasmados com o seu local de trabalho para que estejam engajados com a sua função. Sezões (2017) acrescenta que colaboradores que estejam engajados empenham-se e agem conforme os objetivos das empresas onde trabalham.

De acordo com Adelola (2011), o *engagement* tem como consequência a satisfação do colaborador no local de trabalho e com as funções que ocupa e também com a diminuição da intenção de abandono, isto é, o colaborador engajado não sente necessidade de sair da organização onde trabalha.

Para Bakker e Leiter (2010), o *work engagement* é um conceito motivacional, porque os empregados sentem-se desafiados a concluir determinado objetivo, sendo que o colaborador *engaged* é energético e eficaz nas suas funções laborais e é capaz de lidar com os desafios do seu trabalho (Schaufeli e Salanova, 2007). Assim, o mundo empresarial deve fomentar o *engagement* entre os seus colaboradores (Ibrahim & Al Falasi, 2014), até porque empregados engajados permitem à organização ter uma vantagem competitiva (Iddagoda et al, 2016).

Apesar de distintos, o conceito de *engagement* é várias vezes confundido com o conceito de *commitment*. O *commitment*, ou comprometimento organizacional), tem tido ao longo dos anos diferentes definições, mas podemos resumir que é um estado de ligação psicológica que une a relação de um colaborador com a empresa para a qual trabalha (Passos, Madureira e Esteves, 2013). De acordo com Palácios e Peixoto (2015), trata-se de um estado psicológico positivo com base na relação entre o colaborador e a empresa. Já o *engagement*, como temos vindo a analisar, retrata a vontade que o colaborador tem em desempenhar o seu trabalho.

2.5.3 Teletrabalho

Devido ao elevado nível de transmissibilidade e pelos efeitos que provoca, a pandemia causada pela Covid-19 obrigou a que as populações se isolassem e que as pessoas se distanciassem umas das outras para mitigar o índice de transmissibilidade do vírus (Kraus et al., 2020). Neste contexto, um dos efeitos da Covid-19 foi a aceleração da transição mais generalizada do trabalho à distância e do teletrabalho (OMS, 2020).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020, p. 26), “o teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, de modo regular, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”.

Nos últimos 40 anos, a tecnologia tem vindo a conquistar fortemente o seu lugar no mundo empresarial (Souza et al., 2018). E os rápidos progressos das novas tecnologias mudaram as formas de execução do trabalho (Aderaldo et al., 2017). O atual presidente do Conselho Económico e Social

(CES), Francisco Assis, relatou à TSF¹ que "não creio que seja desejável passarmos para um modelo de sociedade em que o teletrabalho seja dominante", no entanto, "um aumento significativo do recurso ao teletrabalho é inevitável e útil, porque pode contribuir em para resolver muitos problemas na vida das pessoas". O presidente do CES está convencido que o "teletrabalho veio para ficar nas sociedades contemporâneas e, por isso mesmo, temos que, ao nível do Estado, reagir a essa nova realidade em vários domínios, nomeadamente, no domínio laboral e da regulação das relações laborais".

De acordo com o Eurostat, em 2019, 5,4% da população empregada na União Europeia, doravante UE, entre os 15 e os 64 anos já trabalhavam em teletrabalho. Portugal estava acima da média da UE na percentagem de empregados em teletrabalho, rondando os 7% em 2019 e, em 2020, a percentagem subiu para 13,4%, tendo o potencial de chegar aos 35,4%². Segundo as conclusões do estudo da Eurofound – Living, working and covid-19³, o teletrabalho acabou por se tornar o modo de trabalhar de vários colaboradores, até daqueles que não tinham experiência nesta forma de trabalhar. No entanto, o estudo não prevê que os números continuem a aumentar. Contudo, também não se espera que a vida laboral volte a ser vivida como em 2019.

¹Disponível em <https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/teletrabalho-veio-para-ficar-presidente-do-ces-admite-necessidade-de-pequenos-ajustes-a-lei-14385865.html>, acedido a 7 dezembro de 2021.

² Informação disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/teletrabalho-recua-mas-poderia-chegar-ate-35-do-emprego-14167456.html>, acedido a 28 de Setembro de 2021.

³ Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf, acedido a 30 de Dezembro de 2021.

2.6 Hipóteses de Investigação

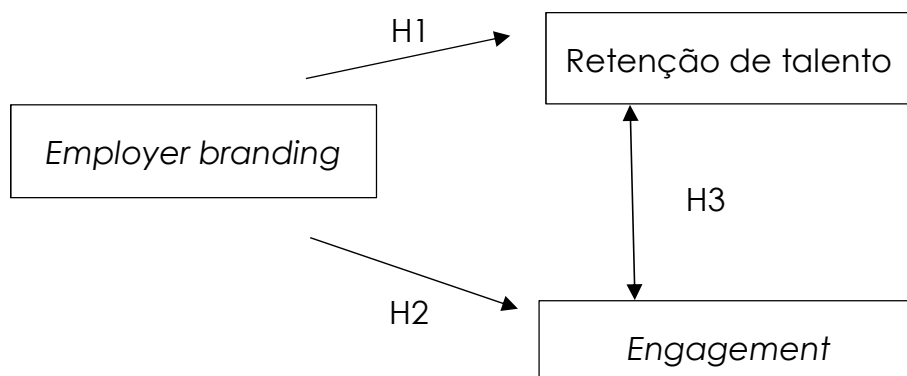
De acordo com o objetivo primário deste estudo, demonstrar a relação entre as práticas de EB na retenção de talento em contexto de teletrabalho medido pelo *engagement*, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O *Employer Branding* tem um impacto positivo na retenção de talento em contexto de teletrabalho.

H2: O *Employer Branding* tem impacto positivo no *engagement* dos colaboradores em contexto de teletrabalho.

H3: O *engagement* (resultante do EB) tem impacto positivo na retenção de talento em contexto de teletrabalho.

Figura 2: Modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

De forma a testar as hipóteses formuladas no subcapítulo anterior, foi elaborado um questionário através da plataforma *Google Forms*.

O questionário usado foi dirigido a indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho, sendo que foi sujeito a validação prévia através das respostas obtidas por três indivíduos, do qual resultou a confirmação de que não existiam erros na sua construção e acessibilidade via online.

Na fase seguinte, o inquérito foi divulgado nas seguintes redes sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn, estando disponível entre os dias 8 de abril e 10 de maio de 2022.

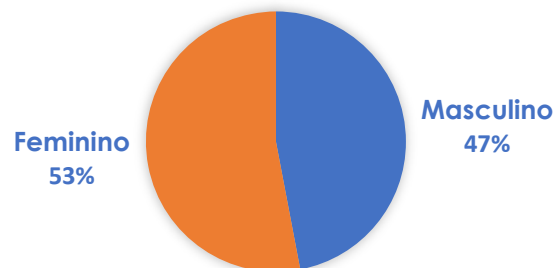
3.1 Amostra

O estudo contou com 128 inquiridos, tendo 117 sido considerados válidos dado que os participantes não responderam a todas as questões.

Os participantes são indivíduos que trabalham em regime de teletrabalho. A maioria dos inquiridos são indivíduos do género feminino (53%), e 47% são do género masculino tal como representado no Gráfico 1.

A média de idades dos inquiridos é de 36 anos, variando entre os 21 anos (o mais jovem) e os 62 anos (o mais idoso), apresentando um desvio padrão de 12 anos.

Gráfico 1: Distribuição de género dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Cerca de 40% dos inquiridos trabalham na empresa atual num período compreendido entre 1 a 5 anos, 28% trabalha há mais de 1 década, enquanto 17% diz trabalhar há menos de 1 ano na empresa.

A maioria das respostas (aproximadamente 62% dos indivíduos) trabalham há mais de 1 ano em teletrabalho. Os restantes inquiridos (38,4%), trabalham há menos de 1 ano. A Tabela 1 apresenta estas frequências.

Tabela 1: Distribuição inquiridos pelo tempo que trabalha na empresa e tempo que está em teletrabalho

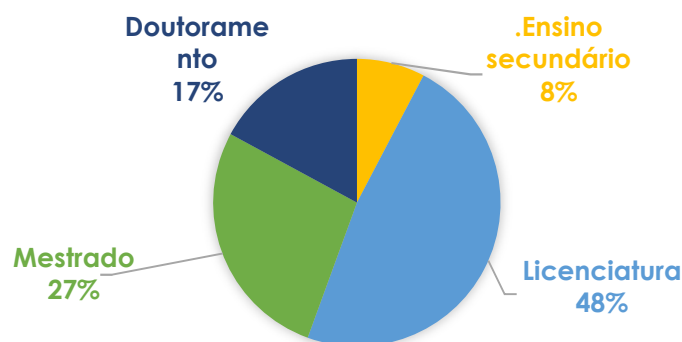
| Número de meses ou anos que trabalha na empresa | | |
|---|-------------|----------------------|
| Tempo | % | Número de inquiridos |
| Menos de 1 ano | 17,1% | 20 |
| 1 a 5 anos | 40,2% | 47 |
| 5 a 10 anos | 14,5% | 17 |
| Mais de 10 anos | 28,2% | 33 |
| Total | 100% | 117 |

| Tempo em que está em teletrabalho | | |
|-----------------------------------|-------|----------------------|
| Tempo | % | Número de inquiridos |
| Menos de 6 meses | 12,9% | 72 |
| Entre 6 meses a 1 ano | 25,6% | 30 |
| Mais de 1 ano | 61,5% | 15 |
| Total | 100% | 117 |

Fonte: Elaboração própria

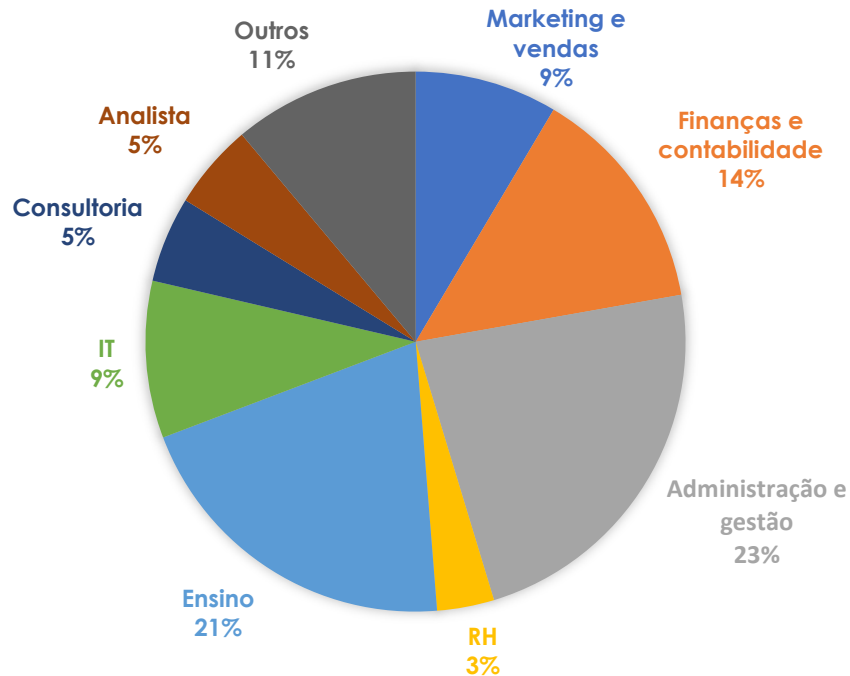
No que respeita às habilitações académicas, os dados demonstram que a maioria (cerca de 92%) dos inquiridos tem formação superior, sendo que cerca de 48% é licenciado. Os inquiridos também revelam que apenas uma pequena percentagem (aproximadamente 8%) tem o ensino secundário. Por outro lado, 27% dos indivíduos já são mestres e 17% concluíram o doutoramento. Estes dados sugerem que as funções em teletrabalho são, essencialmente, funções do foro intelectual.

Gráfico 2: Distribuição das habilitações académicas dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3: Distribuição das funções dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às funções desempenhadas pelos inquiridos, estas foram agrupadas em áreas de trabalho generalistas. A maioria (23%) trabalha na área da gestão e administração. O ensino ocupa o 2º lugar com 21%. A área de contabilidade e finanças está em 3º lugar, contando com 14%, seguida da área do marketing e vendas com 9%. A área de IT (tecnologias de informação) está também representada com 9% dos inquiridos. A área da consultoria apresenta 5%, a mesma percentagem dos analistas. Por fim, 3% dos inquiridos diz trabalhar na área dos recursos humanos. Os restantes 11% representam os “outros”, que têm como funções: arquiteto, escritor, tradutor, entre outras funções.

3.2 O Inquérito

Como referido no ponto anterior, o inquérito foi elaborado com o objetivo de testar as hipóteses de investigação apresentadas no subcapítulo 2.6. Assim, o inquérito foi construído tendo por base três escalas, por forma a analisar a relação entre o *Employer Branding*, o *engagement* e a retenção de talento. A escala relacionada com o *Employer Branding* foi contruída com recurso à *Employer Brand Scale* proposta por Tanwar e Prasar (2017). Em relação ao *engagement*, adaptou-se a escala de Schaufeli and Bakker (2006). Por fim, a escala relacionada com a retenção de talento baseia-se em questões desenvolvidas no estudo de Carrara et al. (2014), que avalia quais são os fatores e variáveis de retenção de talento nas organizações.

A primeira parte do questionário realizado neste estudo é uma adaptação do *Employer Brand Scale* da autoria Tanwar e Prasar (2017). A escala original proposta pelos autores é constituída por 23 questões que estão divididas em 5 dimensões: i) ambiente de trabalho saudável; ii) compensações e benefícios; iii) formação e desenvolvimento; iv) equilíbrio vida-trabalho; v) ética e responsabilidade social corporativa. Esta escala foi considerada fiável, apresentando um alfa de Cronbach⁴ superior a 0,7. Não obstante, a escala traduzida para português demonstra uma fiabilidade considerada como adequada, com um $\alpha=0,91$ (Pezzi, 2020; Sousa, 2021).

A versão modificada do questionário de Tanwar e Prasar (2017) usada neste estudo contém 16 questões, todas elas direcionadas para quem está em teletrabalho. O indivíduo pode avaliar numa escala de *Likert* entre 1

⁴ O coeficiente de alfa de Cronbach é uma medida de fiabilidade e consistência de um questionário aplicado numa investigação, varia entre 0 e 1, sendo que a proximidade de 1 reflete maior consistência.

(discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A decisão de se restringir de 23 para 16 questões prendeu-se com o facto de a nossa amostra ser composta por indivíduos em teletrabalho, sendo que algumas questões da versão original não se enquadravam neste contexto.

Embora o inquérito na forma como foi apresentado aos participantes se encontre em Apêndice, as Tabelas 2-4 apresentam uma síntese das dimensões em análise e questões adaptadas.

Tabela 2 – Escala adaptada no *Employer Branding*

| Dimensões | Questões adaptadas |
|-------------------------------|---|
| Ambiente de trabalho saudável | <ul style="list-style-type: none"> • A organização de que sou colaborador em teletrabalho dá autonomia aos colaboradores para tomarem decisões. • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, reconhece-me quando faço um bom trabalho. |
| Compensações e benefícios | <ul style="list-style-type: none"> • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, o salário oferecido é justo ou segue os padrões do setor. • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, recompensa os esforços adicionais que faço. • A organização de que sou colaborador em teletrabalho oferece bons benefícios/planos de saúde. • A organização de que sou colaborador em teletrabalho oferece cobertura de seguro para os colaboradores e dependentes. |
| Formação e desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, oferece aos colaboradores cursos de formação online. • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, organiza regularmente conferências, <i>workshops</i> e programas de formação • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, dá-nos a oportunidade de trabalhar em projetos esteja onde eu estiver. • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, investe no desenvolvimento dos colaboradores. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, comunica de forma evidente o caminho de progressão para os seus colaboradores. (desenvolvimento de carreira) |
| Equilíbrio vida-trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, oferece horários de trabalho flexíveis • A organização de que sou colaborador em teletrabalho preocupa-se com a minha saúde física e mental, oferecendo-nos soluções e atividades para as manter. |
| Ética e responsabilidade corporativa | <ul style="list-style-type: none"> • A organização de que sou colaborador em teletrabalho tem uma atitude justa para com os colaboradores • A organização de que sou colaborador em teletrabalho é humanitária, preocupa-se com a sociedade em seu redor • A organização de que sou colaborador em teletrabalho, existe um procedimento confidencial para denunciar má conduta no trabalho |

Fonte: Elaboração própria

De forma a analisar o *engagement*, utilizou-se a escala de Schaufeli and Bakker (2006) - *Utrecht Work Engagement Scale* – alterada por motivos de consistência. A escala original é constituída por 17 questões, em que se avalia de 0 a 6 (0- nunca e 6 – todos os dias/sempre), mas apenas se utilizou 8 questões como forma de não cansar o inquirido. A escala foi alterada para uma escala de *Likert* de 1 a 5 de forma a manter a consistência ao longo de todo o inquérito.

Na escala original dos autores, as 17 perguntas estão divididas em 3 dimensões: vigor, dedicação e absorção. Na adaptação feita neste estudo, mantiveram-se as dimensões, mas diminuiu-se o número de questões.

Tabela 3 - Escala adaptada no *engagement*

| Dimensões | Questões adaptadas |
|-----------|---|
| Vigor | <ul style="list-style-type: none"> • Enquanto estou a trabalhar (em teletrabalho), sinto-me cheio/a de energia. • Gosto do meu trabalho/ gosto do que faço. |
| Dedicação | <ul style="list-style-type: none"> • Acho o trabalho que faço (em teletrabalho) cheio de significado e propósito. • Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho em teletrabalho. • O meu trabalho (em teletrabalho) inspira-me. |
| Absorção | <ul style="list-style-type: none"> • Fico feliz quando trabalho intensamente em teletrabalho. • Sinto-me empenhado no meu trabalho em teletrabalho. • É difícil desapegar-me do meu trabalho em teletrabalho. |

Fonte: Elaboração própria

Por fim, para analisar a retenção de talento, foram selecionadas 14 questões avaliadas pelo inquirido numa escala de *Likert* de 1 a 5 (sendo 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente). Como referido anteriormente, esta escala foi criada com base no estudo “Fatores de retenção, permanência e *desligamento* de talentos e de *performers*” (Carrara et al., 2014). Nesta investigação, os autores descrevem um quadro com os fatores e variáveis de retenção de talento, sendo os fatores: ambiente organizacional, configuração do trabalho, condições do trabalho, gestão do líder, carreira, remuneração e benefícios, e capacitação e desenvolvimento. Assim, para o presente inquérito foram efetuadas perguntas com base nestes fatores, deixando de fora os fatores remuneração e benefícios e a capacitação e desenvolvimento uma vez que esses dois tópicos já tinham sido abordados na escala adaptada no *Employer Branding (Employer Brand Scale)*. Desta forma, os fatores utilizados são os apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Escala adaptada na retenção de talento

| Fatores de retenção | Variáveis | Questões |
|----------------------------|--|--|
| Ambiente organizacional | Clima organizacional, ambiente de aprendizado, respeito | Sinto-me parte integrante desta organização, estando em teletrabalho. |
| Configuração do trabalho | Cooperação e trabalho em equipa, importância do meu trabalho para a empresa, autonomia, desafios | Sinto que não é correto deixar a minha organização neste momento, estando em teletrabalho. |
| Condições de trabalho | Pressão no trabalho, interferência do trabalho na vida pessoal | Sinto que existe um equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal. |
| Gestão do líder | Reconhecimento, feedback, apoio do gestor | Sinto que sou respeitado e valorizado pelos meus colegas e chefias. |
| Carreira | Plano de carreira, possibilidades de crescimento, segurança no emprego | Perdia muito em deixar a minha organização. |

Fonte: Elaboração própria

Após a recolha das respostas, o seu tratamento estatístico foi efetuado recorrendo-se ao *Stata Statistical Software, Versão 10.1*.

Os resultados são apresentados no capítulo seguinte.

4. Análise de Discussão de Dados

Em consonância com os estudos anteriores (Paredes, 2020; Pezzi, 2020, Sousa, 2021), e sendo o presente estudo de natureza correlacional, numa primeira fase procedemos à validação da qualidade métrica das escalas previamente definidas - *Employer branding*, *Engagement* e *Retenção de Talento* – seguindo-se a fase em que testamos as nossas hipóteses de investigação.

Na primeira fase, o objetivo é a construção de instrumentos que resultem de um conjunto de variáveis interrelacionadas que foram incluídas na base de construção de uma escala de medida representada por fatores que representam de alguma forma as variáveis originais (Marôco, 2010), como é o caso das escalas referidas no subcapítulo anterior. Assim, na construção dos instrumentos foi usada a Análise Fatorial Exploratória, precedida por testes que validam a qualidade das métricas das escalas usadas neste estudo.

4.1 Testes à qualidade métrica das escalas

Como forma de testar se a matriz de correlações entre as variáveis que são usadas nas escalas adotadas neste estudo é válida para ser submetida à Análise Fatorial Exploratória, isto é, se a amostra é adequada à análise que se pretende conduzir, foram conduzidos alguns testes de validação. Neste sentido foram usados o teste de Bartlett – designado por teste da esfericidade da amostra - e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) – designado por teste de adequação da amostragem (Marôco, 2014).

A Tabela 5 apresenta os resultados dos testes, assim como os resultados do alfa de Cronbach, que é uma medida de consistência da construção do questionário (definida na nota de rodapé 4).

Tabela 5 – Fiabilidade das Dimensões das Escalas: *Employer branding*, *Engagement* e Retenção de Talento

| Dimensões | Alfa de Cronbach | KMO | Teste de Bartlett | |
|--------------------------------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | | | chi ² | p-value |
| <u><i>Employer branding</i></u> | | | | |
| Ambiente de trabalho saudável | 0,623 | | | |
| Compensações e benefícios | 0,819 | | | |
| Formação e desenvolvimento | 0,836 | | | |
| Equilíbrio vida-trabalho | 0,487 | | | |
| Ética e responsabilidade corporativa | 0,825 | | | |
| <i>Employer branding</i> | 0,932 | 0,920 | 1181,08 | 0,000 |
| <u><i>Engagement</i></u> | | | | |
| Vigor | 0,801 | | | |
| Dedicação | 0,903 | | | |
| Absorção | 0,575 | | | |
| <i>Engagement</i> | 0,880 | 0,896 | 593,18 | 0,000 |
| <u>Retenção</u> | | | | |
| Retenção de Talento | 0,709 | 0,697 | 259,33 | 0,000 |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apresentados na Tabela 5 refletem a adequação de cada um dos testes às escalas

O coeficiente do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) aplicado às três escalas - o *Employer Branding*, o *engagement* e a retenção de talento – revela valores superiores a 70%, sendo que no caso da escala de *Employer Branding* atinge os 92%, refletindo elevada adequação de ajuste na análise fatorial (Cerny & Kaiser, 1977). Esta conclusão é corroborada pelos resultados do teste de Bartlett, considerando-se assim que a análise fatorial é adequada à amostra (Marôco, 2014). Este teste de esfericidade é conduzido sob a hipótese nula de que a matriz de correlação da amostra indica que a análise fatorial é inapropriada (como o p-value associado ao teste é inferior a 5%, logo a hipótese nula é rejeitada).

Em relação ao alfa de Cronbach, os resultados das três escalas são superiores a 70%, o que é considerado como um valor adequado de consistência do questionário (Marôco, 2014). De realçar que o *Employer Branding* apresenta um alfa de 93,2%, o *engagement* de 88%, e a escala da retenção de talento de 71%.

Dado o desempenho nos testes apresentados na Tabela 5 das três escalas construídas neste estudo, o próximo passo é usá-las na validação das hipóteses de investigação formuladas.

Estas três escalas foram convertidas em três instrumentos - *Employer Branding*, o *engagement* e a retenção de talento, usando para o efeito a análise fatorial exploratória, nomeadamente a Análise de Componente Principal. Os resultados serão usados nos modelos preditivos definidos para testar as nossas hipóteses.

4.2 Validação das hipóteses de investigação

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas no subcapítulo 2.6, conduzimos, numa primeira fase, uma análise de correlação entre as variáveis usadas neste estudo:

- i. Instrumentos - *Employer Branding* (EB), *engagement* e retenção de talento – designados doravante por variáveis, construídos a partir de 3 escalas diferentes;
- ii. Variáveis sociodemográficas e profissionais que caracterizam a amostra: Género, Idade, Habilitações académicas, Número de anos que trabalha na empresa, Função que desempenha, Tempo em teletrabalho.

Exceto no caso da Idade, que é uma variável quantitativa discreta, as restantes variáveis foram convertidas em indicadores categóricos. O género assume o papel de uma variável binária, sendo que 1 corresponde

ao sexo masculino e zero ao sexo feminino. As restantes variáveis resultaram em indicadores categóricos, classificados de 1 a n consoante as categorias existentes.

Segundo Marôco (2014), a análise de correlação destina-se exclusivamente a analisar o grau de relação entre duas variáveis, sem qualquer implicação de causa efeito entre elas e é representada exclusivamente por um coeficiente de correlação (ρ). O referido coeficiente mede o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas e apresenta valores situados entre -1 e 1, inclusive. O sinal do coeficiente indica-nos a direção dessa correlação, isto é, se as variáveis estão positivas ou negativamente correlacionadas, embora a interpretação⁵ do grau de intensidade dessa relação não seja consensual.

A Tabela 6 reporta os coeficientes de correlação de Pearson (ρ) entre as variáveis usadas neste estudo. De notar que todos os coeficientes assinalados com asterisco (*) são estatisticamente significativos ao nível de, pelo menos, 5%.

⁵ Segundo Marôco (2014), a intensidade da correlação pode ser interpretada da seguinte forma:]0,75; 1] /]-1; -0,75]: Correlação muito forte positiva/negativa;]0,50; 0,75[/]-0,75; -0,50[: Correlação forte positiva/negativa;]0,25; 0,50[/]-0,50; -0,25[: Correlação moderada positiva/negativa; [0; 0,25[/ [-0,25; 0[: Correlação fraca.

Tabela 6 – Matriz de Correlação entre Variáveis

| | 1, | 2, | 3, | 4, | 5, | 6, | 7, | 8, | 9, |
|------------------------------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|----|
| 1, EB | 1 | | | | | | | | |
| 2, Engagement | 0,062 | 1 | | | | | | | |
| 3 Retenção Talento | 0,346* | 0,338* | 1 | | | | | | |
| 4, Género | 0,118 | -0,013 | -0,076 | 1 | | | | | |
| 5, Idade | -0,221* | -0,084 | -0,228* | -0,056 | 1 | | | | |
| 6, Habilitações | 0,053 | 0,261* | 0,102 | 0,068 | -0,452 | 1 | | | |
| 7, Tempo empresa | -0,301* | -0,148 | -0,163 | -0,185 | 0,699* | -0,426* | 1 | | |
| 8, Função | -0,073 | -0,040 | -0,073 | 0,121 | -0,068 | 0,007 | 0,001 | 1 | |
| 9, Tempo teletrabalho | 0,058 | -0,101 | 0,003 | 0,086 | -0,096 | 0,040 | -0,130 | -0,036 | 1 |

Fonte: Elaboração própria. Legenda: * Significância estatística ao nível de 5% ou inferior

Observa-se na Tabela 6 que o *Employer Branding* (EB) e a retenção de talento estão positivamente correlacionados, assim como o *engagement* e a retenção de talento, e essas correlações são estatisticamente significativas. No entanto, e apesar do *Employer Branding* e do *engagement* estarem positivamente correlacionados, essa correlação não é estatisticamente significativa.

De salientar ainda que a idade e o tempo de exercício em funções na mesma empresa estão negativamente e significativamente correlacionados com a variável *Employer Branding* e que as habilitações literárias estão positivamente correlacionadas com o *engagement*, sendo esse coeficiente de correlação estatisticamente significativo.

De notar também que o tempo de exercício em funções na mesma empresa está negativamente correlacionado com o grau de habilitações literárias, o que sugere a existência de maior mobilidade profissional entre os indivíduos mais qualificados.

4.2.1 O impacto do *Employer Branding* na retenção de talento em contexto de teletrabalho

Para testarmos a nossa primeira hipótese - o *Employer Branding* tem impacto positivo na retenção de talento em contexto de teletrabalho - conduzimos uma regressão linear simples através do estimador do método dos mínimos quadrados⁶, em que se definiu como variável explicativa a variável *Employer Branding*, e como variável dependente a retenção de talento, também definida como de variável de critério em estudos correlacionais, como é o caso deste estudo. Estas variáveis têm por base os instrumentos construídos conforme descrito no subcapítulo 4.1.

Foram conduzidas duas regressões: 1) a mais simples, onde se definiu o modelo de regressão como tendo uma única variável explicativa – a variável preditora *Employer Branding*; 2) uma regressão mais extensa, onde se incluíram as variáveis sociodemográficas e profissionais como variáveis de controlo para analisar o comportamento da nossa variável preditora na presença de fatores de controlo.

A Tabela 7 apresenta os resultados.

⁶ O estimador do método dos mínimos quadrados consiste na otimização do ajustamento entre as observações das variáveis dependente e explicativa(s), minimizando a soma dos quadrados das diferenças entre o valor estimado e os dados observados (Marôco, 2014).

Tabela 7 – Relação linear simples entre *Employer Branding* e Retenção de Talento

| Regressão: | (1) | (2) |
|--|---------------------|---------|
| Variável de critério | Retenção de Talento | |
| <i>Employer Branding</i> (Coeficiente) | 0,346* | 0,331* |
| <i>p-value</i> | (0,000) | (0,001) |
| Gênero (Coeficiente) | | -0,216 |
| <i>p-value</i> | | (0,238) |
| Idade (Coeficiente) | | -0,017 |
| <i>p-value</i> | | (0,123) |
| Habilitações | | 0,031 |
| <i>p-value</i> | | (0,757) |
| Tempo empresa | | 0,061 |
| <i>p-value</i> | | (0,616) |
| 8, Função | | -0,021 |
| <i>p-value</i> | | (0,573) |
| 9, Tempo teletrabalho | | -0,034 |
| <i>p-value</i> | | (0,817) |
| R ² | 0,120 | 0,164 |
| F-test | 15,65 | 3,06 |
| <i>p-value</i> | (0,000) | (0,006) |

Fonte: Elaboração própria. Legenda: * Significância estatística ao nível de 5% ou inferior

A estatística de teste F reportada na Tabela 7 demonstra que ambos os modelos de regressão são estatisticamente significativos (o *p-value* associado é inferior a 5%). O coeficiente de regressão entre o *Employer Branding* e a retenção de talento é positivo e estatisticamente significativo ao nível de 1% (*p-value* associado é inferior a 1%) nas duas regressões, pelo que esta evidência suporta a relação formulada na nossa hipótese 1.

De salientar também que na regressão 1, o *Employer Branding* explica cerca de 12% da retenção de talento (conforme reportado pelo R²).

4.2.2 O impacto do *Employer Branding* no *engagement* dos trabalhadores em teletrabalho

A nossa segunda hipótese relaciona o *Employer Branding* com o *engagement* em contexto de teletrabalho, e para testarmos esta relação conduzimos uma regressão linear simples semelhante ao que foi feito anteriormente, em que mais uma vez se definiu como variável preditora a variável *Employer Branding*, e como variável de critério o *engagement*. As regressões 1 e 2 foram modelizadas tal como anteriormente descrito. A Tabela 8 apresenta os resultados.

Tabela 8 – Relação linear simples entre *Employer Branding* e *Engagement*

| Regressão: | (1) | (2) |
|--|------------|---------|
| Variável de critério | Engagement | |
| <i>Employer Branding</i> (Coeficiente) | 0,062 | 0,045 |
| <i>p-value</i> | (0,510) | (0,644) |
| Género (Coeficiente) | | -0,080 |
| <i>p-value</i> | | (0,674) |
| Idade (Coeficiente) | | 0,010 |
| <i>p-value</i> | | (0,368) |
| Habilitações | | 0,263* |
| <i>p-value</i> | | (0,012) |
| Tempo empresa | | -0,119 |
| <i>p-value</i> | | (0,346) |
| 8, Função | | -0,013 |
| <i>p-value</i> | | (0,748) |
| 9, Tempo teletrabalho | | -0,192 |
| <i>p-value</i> | | (0,207) |
| R ² | 0,004 | 0,095 |
| F-test | 0,44 | 1,63 |
| <i>p-value</i> | (0,510) | (0,135) |

Fonte: Elaboração própria. Legenda: * Significância estatística ao nível de 5% ou inferior

Observa-se que o coeficiente de regressão entre o *Employer Branding* e o *engagement* apesar de ser positivo não é estatisticamente significativo, pelo que não obtivemos evidência para suportar a hipótese 2. Em consonância com estes resultados, a estatística de teste F reportada na Tabela 8 não é estatisticamente significativa (o *p-value* associado é superior a 5%).

Estes resultados são consistentes com a análise de correlação apresentada na Tabela 6, em que o coeficiente de correlação de Pearson entre *Employer Branding* e *engagement* é positivo mas não estatisticamente significativo.

A análise de regressão corrobora o coeficiente de correlação entre *engagement* e as habilitações literárias, indicando que estão positivamente correlacionadas de forma significativa.

4.2.3 O impacto do *engagement* (resultante do *Employer Branding*) na retenção de talento em situação de teletrabalho

A nossa última hipótese - o *engagement* (resultante do *Employer Branding*) tem impacto positivo na retenção de talento em situação de teletrabalho – é testada através da metodologia usada na exploração das hipóteses anteriores, sendo que neste caso a variável preditora é o *engagement* e a variável de critério é a retenção de talento. Os resultados são reportados na Tabela 9.

Tabela 9 – Relação linear simples entre *Engagement* e a Retenção de Talento

| Regressão: | (1) | (2) |
|---------------------------------|---------------------|----------|
| Variável de critério | Retenção de Talento | |
| <i>Engagement</i> (Coeficiente) | 0,338*** | 0,342*** |
| <i>p-value</i> | (0,000) | (0,000) |
| Gênero (Coeficiente) | | -0,138 |
| <i>p-value</i> | | (0,444) |
| Idade (Coeficiente) | | -0,022** |
| <i>p-value</i> | | (-0,041) |
| Habilitações | | -0,092 |
| <i>p-value</i> | | (0,367) |
| Tempo empresa | | 0,021 |
| <i>p-value</i> | | (0,862) |
| 8, Função | | -0,028 |
| <i>p-value</i> | | (0,448) |
| 9, Tempo teletrabalho | | 0,037 |
| <i>p-value</i> | | (0,802) |
| R ² | 0,114 | 0,173 |
| F-test | 14,81 | 3,25 |
| <i>p-value</i> | (0,000) | (0,004) |

Fonte: Elaboração própria. Legenda: * Significância estatística ao nível de 5% ou inferior

Consistente com o coeficiente de correlação de Pearson reportado na Tabela 6, os resultados sugerem uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o *Engagement* e a retenção de talento (*p-value* associado é inferior a 1%), mesmo quando controlamos para outros fatores que possam influenciar essa relação, como no caso da regressão 2. A estatística de teste F demonstra que os dois modelos de regressão são estatisticamente significativos (o *p-value* associado é inferior a 5%).

Posto isto, os resultados suportam a nossa hipótese 3, isto é, uma relação positiva entre *Engagement* e retenção de talento em contexto de teletrabalho.

5. Conclusão

O principal objetivo deste estudo é analisar a importância do *Employer Branding* na retenção de talento em contexto de trabalho, através do *engagement*. Este tema torna-se relevante, pois com o surgimento da pandemia à escala mundial provocada pelo vírus Covid-19, as empresas foram forçadas a reagir rapidamente a uma nova realidade – o teletrabalho. O teletrabalho já fazia parte da vida de muitas pessoas, mas com as mudanças provocadas pela pandemia, o teletrabalho ganha uma magnitude nunca antes alcançada. E por isso, colocam-se questões tais como: será que as organizações conseguem implementar estratégias de forma a reter colaboradores em contexto de teletrabalho? Será que o *Employer Branding* consegue ajudar a que as empresas mantenham os seus melhores colaboradores?

Segundo realçado no capítulo dedicado à revisão de literatura, o *Employer Branding* está a ganhar força e dimensão nas empresas como forma de atrair e reter os melhores talentos, mas também mantê-los ativos e empenhados para, juntos, conseguirem os melhores resultados organizacionais possíveis.

Concretizamos o contributo teórico deste estudo ao demonstrarmos a evidência de uma forte relação entre *employer branding* e retenção de talento em contexto de teletrabalho. A isto somamos um forte contributo prático ao concluir que uma consistente estratégia de *employer branding* consegue manter os colaboradores nas organizações, isto é, consegue reter talento, mesmo estando em teletrabalho.

No entanto, apesar de a literatura anterior nos indicar que existe uma relação entre o *employer branding* e o *engagement*, quando analisada a

hipótese no contexto de teletrabalho, os dados relevam a existência de uma relação moderada entre as práticas de EB e o *engagement* neste contexto. Contudo, também podemos observar que parece existir uma relação forte entre o *engagement* (resultante do EB) e a retenção de talento, o que pode revelar-se contraditório, pois a inferência estatística não valida uma correlação significativa entre as práticas de EB e o *engagement*. Todavia, também podemos analisar esta evidência estatística de outra forma: quando o colaborador está *engajado* com a organização e com o seu trabalho, faz sentido querer manter-se na empresa onde trabalha. Igualmente, as práticas de EB terem impacto na retenção também tem sentido lógico, uma vez que o colaborador sente que trabalha numa organização que se preocupa com ele e que, objetivamente e com ações concretas, se esforça por o manter na organização. No entanto, as práticas de EB não necessitam obrigatoriamente de impactar o *engagement*, até porque estando os colaboradores em teletrabalho, as práticas não são sentidas de forma tão direta, uma vez que o teletrabalho traz consigo o distanciamento físico. Por outro lado, o *engagement* é um conceito de cariz motivacional, e apesar de as práticas de EB serem também de cariz motivacional e até emocional (uma vez que tentam ligar o colaborador à empresa), todos estes sentimentos/experiências que ambos provocam, podem não ser “vividas” da mesma forma à distância como se fossem presenciais.

Este trabalho apresenta limitações que devem ser salientadas. Apontamos como principal limitação a amostra deste estudo (117 participantes), que é um número que consideramos ser reduzido. Assim, teria sido benéfico um maior número de respostas, para que os resultados fossem mais representativos. Outra limitação prende-se com o facto de o estudo ter sido divulgado através das redes sociais com seguidores nas

áreas do Grande Porto e Braga e, principalmente, de Instituições do Ensino Superior, o que também é limitador da sua representatividade.

Com este estudo, concluímos também que o teletrabalho, apesar de ser uma realidade muito presente, parece ter abrandado ao ritmo do abrandamento da pandemia. O que sobressai é um regime híbrido, no qual o colaborador exerce funções em casa alguns dias na semana, e nos restantes, no seu local de trabalho físico. Assim, seria interessante no futuro, perceber como funcionam as práticas de EB na retenção de talento no contexto do regime híbrido.

Uma vez que este estudo se focou apenas em analisar as perceções dos colaboradores, seria interessante ter a visão das próprias empresas, isto é, conhecer a visão destas, sabendo quais as práticas que consideram mais relevantes. E, se juntarmos a visão das organizações à dos colaboradores, teremos mais conhecimento sobre as práticas que as empresas utilizam e os resultados sobre os seus colaboradores.

Referências Bibliográficas

Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of business and management research*, 1(2), 100-112.

Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE*. 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>

Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C., Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3).

Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Américo, C., (2021, setembro 20). Adaptação às novas formas de trabalho. FCCN. <https://www.fccn.pt/blog/novas-formas-trabalho/>

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

Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>

Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1º ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

Belo, N. R. (2014). *Compromisso Organizacional e Intenções de Saída: Será a Antiguidade uma Variável Moderadora* (Dissertação de Mestrado, ISPA). Repositório ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/3062>

Broek, M. (2015). *From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research* (Dissertação de mestrado, University of Twente). <http://purl.utwente.nl/essays/66622>

Carrara, T., Nunes, S., Sarsur, A. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 13(3), 1119–1148.

Cerny, A., Kaiser, F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research* 12(1), 43-47. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1201_3

Cervi, C., & Froemming, L. M. S. (2017). Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 113-135. <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p113-135>

Chaminade, B. (2006, fevereiro). *A retention checklist: How do you rate?* Obtido de Human Resources Director. <https://www.hcamag.com/au/archived/a-retention-checklist-how-do-you-rate/133815>

Clavery, S. (2020). *Isso é employer branding?* (1ªed.). Editora Leader.

Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>

Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

Eurostat, (2020, abril 24). How usual is it to work from home? <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424->

[?%201?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fweb%2Fmain%2Fhome](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005)

Faria, S., Queirós, C., Borges, E., & Abreu, M. (2019). Saúde mental dos enfermeiros: Contributos do burnout e engagement no trabalho. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental* (22), 09-18. <https://doi.org/10.19131/rpesm.0258>

Gupta, P., Tanwar, K., Ahuja, L. (2014). Employer branding: A descriptive study abstract. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10.

Huseynova, A., Matošková, J., Gregar, A. (2022). Linking employer branding and firm-level performance: The case of Azerbaijani firms registered on Glassdoor. *Problems and Perspectives in Management*. 20(1), 128-142. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.12)

Ibrahim, M., Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*. 36(5), 562-582. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0098>

Iddagoda, A., Opatha, H. H. P., Gunawardana, K. (2016). Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement. *International Business Research*, 9(2), 85-98. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n2p85>

ILO. (2020, julho). *Telework: Online training series International and EU Labour Standards Background paper*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf

ILO. (2020, março). Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739879/lang--en/index.htm

Kaiser, F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>

Machado, A. F. P. (2020). *Geração Y: Desafios geracionais na retenção de talento nas consultoras, em Portugal* (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21895>

Mandhanya, Y., Maitri, S. (2010) Employer branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2).

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. (3ª ed.).

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª ed.). Pêro Pinheiro.

Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>

Matsangou, E. (2015). *Secrets of Google's talent retention success*. European CEO. <https://www.europeanceo.com/business-and-management/secrets-of-googles-talent-retention-success/>

Melo, R. T. D. (2022). *Estratégias de comunicação aliadas ao Employer Branding: o caso da Brasil Júnior* (Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/45985/2/ESTRATÉGIAS%20DE%20COMUNICAÇÃO%20ALIADAS%20AO%20EMPLOYER%20BRANDING%20-%20Caso%20Brasil%20Júnior.pdf>

Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.

Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.

Moro, S., Ramos, F., Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 70(2), 391-407. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0124>

Mousios, I. (2020). *Employer Branding as a competitive advantage in attracting, recruiting, and retaining high quality employees* (Dissertação de mestrado, School of economics, business administration & legal studies).

Njagi, S., Munyiri, I. (2014). *A Critical Analysis of the Employees Separation*

Management Procedures with Regard to Organizational Stability in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 5(18), 46-50. <https://core.ac.uk/download/pdf/234635893.pdf>

Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., Arriscado P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*.2(1), 417-431. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>

Palácios, K. & Peixoto, A. (2015). *Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre.

Paredes, L. (2020). *O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores* (Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia). <http://hdl.handle.net/10400.26/32341>

Passos, A. P., Madureira, C., & Esteves, T. P. (2014). Empenhamento organizacional: controvérsia e resultados da investigação. *Lusíada. Economia E Empresa*, (16), 105–124.

Pezzi, M. (2020). *Employer Branding: Impacto na retenção de Talentos* (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10400.5/20197>

Schaufeli, W., Bakker A. (2006) The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51-65.

Sezões, I. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso* (Dissertação de

mestrado, Instituto Superior de Gestão).
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22179>

Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., Quesado, H. (2017). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19(36), 23-42. <http://hdl.handle.net/11328/2257>

Sousa, M. (2021). Employer branding e retenção de talento em contexto de teletrabalho (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/24396>

Souza, T., Moreira, K. D., & Martins, C. B. (2018). Teletrabalho: um segmento de atuação para o profissional de secretariado. *Revista Perspetivas Contemporâneas*, 13(1), 1-17. <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2450>

Suikkanen, E. (2010). *How does employer branding increase employee retention?* (Dissertação de mestrado, Metropolia University of Applied Sciences – The University of Lincoln) <https://core.ac.uk/download/pdf/38024728.pdf>

Tanwar, K., Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>

Taylor, S. (2010) *Resourcing and Talent Management* (5ª ed.) Chartered Institute of Personnel and Development.

Thomas, B. J., & Jenifer, S. C. (2016). Measurement model of employer brand personality a scale construction. *Journal of Contemporary Management Research*, 10(1), 58.

Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, 6(1-2), 9-13.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário: A importância das práticas de Employer Branding na retenção de talento em contexto de teletrabalho

Estimada/o inquirido,

Gostaria de pedir a sua colaboração para este estudo que está a ser realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Marketing pelo IPAM (Instituto Português de Administração e Marketing), sobre "a importância do Employer Branding na retenção de talento em contexto de teletrabalho".

O objetivo deste projeto é entender como as práticas de Employer Branding (marca empregadora) influenciam a retenção de colaboradores nas empresas, em contexto de teletrabalho.

O presente inquérito destina-se a todos os indivíduos maiores de 18 anos que trabalhem em teletrabalho. O tempo estimado de realização do inquérito é de 5 minutos. As respostas são confidenciais e anónimas, e os resultados provenientes do inquérito serão meramente usados para fins académicos.

Grata pela atenção,

Ana Catarina Faria Oliveira

Caracterização sociodemográfica e profissional:

- Género
- Idade
- Habilitações académicas: 1º ciclo; 2º ciclo; 3º ciclo; Secundário; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento
- Número de anos ou meses que trabalha na empresa
- Função que desempenha
- Tempo em teletrabalho

EMPLOYER BRANDING – Tanwar e Prasad (2017)

1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5- concordo totalmente

1. A organização de que sou colaborador em teletrabalho dá autonomia aos colaboradores para tomarem decisões.
2. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, reconhece-me quando faço um bom trabalho.
3. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, oferece aos colaboradores cursos de formação online.
4. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, organiza regularmente conferências, workshops e programas de formação.
5. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, dá-nos a oportunidade de trabalhar em projetos esteja onde eu estiver.
6. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, investe no desenvolvimento dos colaboradores.
7. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, comunica de forma evidente o caminho de progressão para os seus colaboradores.

8. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, oferece horários de trabalho flexíveis.
9. A organização de que sou colaborador em teletrabalho tem uma atitude justa para com os colaboradores.
10. A organização de que sou colaborador em teletrabalho preocupa-se com a minha saúde física e mental, oferecendo-nos soluções e atividades para as manter.
11. A organização de que sou colaborador em teletrabalho é humanitária, preocupa-se com a sociedade em seu redor.
12. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, existe um procedimento confidencial para denunciar má conduta no trabalho
13. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, o salário oferecido é justo ou segue os padrões do setor.
14. A organização de que sou colaborador em teletrabalho, recompensa os esforços adicionais que faço.
15. A organização de que sou colaborador em teletrabalho oferece bons benefícios/planos de saúde
16. A organização de que sou colaborador em teletrabalho oferece cobertura de seguro para os colaboradores e dependentes

Engagement - Schaufeli and Bakker (2006)

1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5- concordo totalmente

1. Enquanto estou a trabalhar (em teletrabalho), sinto-me cheio/a de energia.
2. Acho o trabalho que faço (em teletrabalho) cheio de significado e propósito.

3. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho em teletrabalho.
4. O meu trabalho (em teletrabalho) inspira-me.
5. Fico feliz quando trabalho intensamente em teletrabalho.
6. Gosto do meu trabalho/ gosto do que faço.
7. Sinto-me empenhado no meu trabalho em teletrabalho.
8. É difícil desapegar-me do meu trabalho em teletrabalho.

Retenção de talento

1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5- concordo totalmente

1. Não tenho vontade de deixar o teletrabalho.
2. Gosto de trabalhar em teletrabalho.
3. Sinto que não é correto deixar a minha organização neste momento, estando em teletrabalho.
4. Sinto-me parte integrante desta organização, estando em teletrabalho.
5. Perdia muito em deixar a minha organização.
6. Sinto que sou respeitado e valorizado pelos meus colegas e chefias.
7. Sinto que existe um equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal.