

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

O impacto das estratégias de *Employer Branding* nos colaboradores de uma empresa

O impacto das estratégias de *Employer Branding* nos colaboradores de uma  
empresa

Olga Arinto

Olga João dos Santos Rosa Arinto

ISCAC | 2020

Coimbra, Março de 2020





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Olga João dos Santos Rosa Arinto

O impacto das estratégias de *Employer Branding* nos  
colaboradores de uma empresa

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro.

Coimbra, Março de 2020

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem”*

Peter Drucker

*A toda a minha família, mas em especial ao meu marido Nuno Alves e aos meus 3 filhos....*

*Gabriel*

*Matias*

*e*

*Tomé*

## AGRADECIMENTOS

À Professora Neuza Ribeiro, não só por ter aceite desde cedo o meu convite para ser minha orientadora, como pela disponibilidade, ajuda e compreensão em todo este processo.

Ao Alírio Soares, meu antigo Director de Vendas, que sempre acreditou no meu trabalho, possibilitando a minha presença neste Mestrado e encorajando-me nesta viagem!

Aos meus pais, essencialmente à minha mãe, que mesmo longe davam aquela força!

À minha irmã *Sia* que me acompanhou neste percurso, com a qual passei muitas horas de trabalho e que sempre acreditou que éramos capazes!!

Ao meu marido Nuno Alves, pelas noites inteiras a tomar conta dos nossos filhos, pela dedicação e entrega enquanto pai e marido, pelo encorajamento e transmissão de serenidade e coragem, sem o qual nada disto seria possível!! Obrigado a ti...

A todos os colegas que dedicaram um pouco do seu tempo a preencher os questionários, sem os quais não seria exequível este estudo.

E por fim a todos os que acreditaram que era possível...

## RESUMO

Num mundo em constante desenvolvimento, a mudança demográfica e as condições económicas deram origem a mercados de trabalho cada vez mais competitivos, onde a concorrência por bons funcionários é muito intensa. Consequentemente, são recomendados investimentos estratégicos para atrair funcionários adequadamente qualificados. Uma dessas estratégias é o *Employer Branding*, ou seja, o pacote de benefícios psicológicos, económicos e funcionais que os potenciais colaboradores associam ao emprego numa empresa específica, que ao serem percebidas, podem ajudar as organizações a criar uma marca de empregador atraente e competitiva. Com este estudo pretende-se perceber se estas estratégias de *Employer Branding*, influenciam o *Engagement* de cada um dos colaboradores, bem como a sua intenção de abandonar o posto de trabalho e/ou o seu próprio desempenho individual.

Para tal foram inquiridos através de questionário, 109 colaboradores de apenas uma empresa. Os resultados obtidos demonstraram que boas estratégias de *Employer Branding* têm um efeito positivo quer nos níveis de *Engagement* dos colaboradores, quer no seu Desempenho Individual. Não foi demonstrada relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de *Turnover*. Por sua vez, o *Engagement* dos colaboradores revelou uma relação negativa com a Intenção de *Turnover* e positiva com o Desempenho Individual, ou seja, quanto maiores os níveis de *Engagement* dos colaboradores desta empresa, menor a sua Intenção de *Turnover* e maior o seu Desempenho Individual.

A importância deste estudo assenta, essencialmente na possibilidade futura de outras empresas se basearem na construção de estratégias de *Employer Branding* para poderem aumentar quer o *Engagement* quer o Desempenho Individual dos seus colaboradores, com a possibilidade de baixar a sua Intenção de *Turnover*.

Palavras-chave: *Employer Branding*; *Engagement*; Intenção de *Turnover*; Desempenho Individual

## **ABSTRACT**

In a constantly developing world, demographic change and economic conditions have given rise to increasingly competitive labor markets, where competition for good employees is very intense. Consequently, strategic investments are recommended to attract suitably qualified employees. One of these strategies is Employer Branding, that is, the package of psychological, economic and functional benefits that potential employees associate with employment in a specific company, which, when perceived, can help organizations to create an attractive and competitive employer brand. This study aims to understand whether these Employer Branding strategies influence the engagement of each employee, as well as their intention to leave the job and / or their own individual performance. For this purpose, 109 employees from only one company were interviewed through a questionnaire. The results obtained showed that good Employer Branding strategies have a positive effect both on the levels of Engagement of employees and on their Individual Performance. There was no relationship between Employer Branding and the Turnover Intent. In turn, Employee Engagement revealed a negative relationship with the Turnover Intent and a positive relationship with Individual Performance, that is, the higher the levels of Engagement of the employees of this company, the lower their Turnover Intent and the greater their Individual Performance. The importance of this study is based, essentially, on the future possibility of other companies relying on the construction of Employer Branding strategies in order to increase both the Engagement and the Individual Performance of their employees, with the possibility of lowering their Turnover Intent.

**Keywords:** Employer's Brand; Engagement; Rotation Intention; Individual Performance

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1.1 A marca do empregador .....	4
1.2 <i>Employer Branding</i> .....	4
1.2.1 Conceito do <i>Employer Branding</i> .....	4
1.2.2 Proposta de valor do empregador .....	6
1.2.3. <i>Employer Branding</i> na atração e retenção de talentos .....	7
1.3 <i>Engagement</i> .....	8
1.4 Intenção de <i>Turnover</i> .....	11
1.5. Desempenho Individual .....	13
2. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES .....	15
2.1. A relação entre o <i>Employer Branding</i> e o <i>Engagement</i> .....	15
2.2. A relação entre o <i>Employer Branding</i> e a Intenção de <i>Turnover</i> .....	15
2.3. A relação entre o <i>Employer Branding</i> e o Desempenho Individual .....	15
2.4. A relação entre o <i>Engagement</i> e a Intenção de <i>Turnover</i> .....	16
2.5. A relação entre o <i>Engagement</i> e o Desempenho Individual .....	17
2.6. Modelo de Investigação .....	17
3. METODOLOGIA .....	19
3.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra .....	19
3.2. Estrutura do questionário .....	19
3.3. Caracterização da amostra .....	20
3.4. Operacionalização das variáveis .....	26
3.4.1. Variável <i>Employer Branding</i> .....	26
3.4.2. Variável <i>Engagement</i> .....	27

3.4.3.	Variável Intenção de <i>Turnover</i> .....	27
3.4.4.	Variável Desempenho Individual .....	28
3.5.	Aperfeiçoamento de escalas .....	28
4.	RESULTADOS .....	32
4.1.	Médias, Desvios-Padrão e Correlações.....	32
4.2.	Relação entre o <i>Employer Branding</i> com o <i>Engagement</i> , Intenção de <i>Turnover</i> e Desempenho Individual .....	33
4.3.	Relação entre o <i>Engagement</i> com a Intenção de <i>Turnover</i> e o Desempenho Individual .....	35
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	38
5.1.	Limitações do estudo e linhas de investigação futuras .....	40
5.2.	Implicações para a Gestão.....	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
	APÊNDICES .....	47
	APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO.....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 - EVP - Employer Value Proposition (adaptado de Cardoso, 2016).....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2.1 - Modelo de Investigação.....</i>	<i>18</i>

## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 3. 1 - Distribuição do gênero de indivíduos da amostra</i> .....	21
<i>Tabela 3. 2 - Distribuição da faixa etária da amostra</i> .....	22
<i>Tabela 3. 3 - Distribuição pela formação acadêmica da amostra</i> .....	23
<i>Tabela 3. 4 - Distribuição pela antiguidade que os indivíduos da amostra têm na empresa</i> .....	24
<i>Tabela 3. 5 - Distribuição pelo local de trabalho que os indivíduos da amostra têm na empresa</i> .....	25
<i>Tabela 3. 6 - Itens de operacionalização da variável EB</i> .....	26
<i>Tabela 3. 7 - Itens de operacionalização da variável Engagement</i> .....	27
<i>Tabela 3. 8 - Itens de operacionalização da variável IT</i> .....	28
<i>Tabela 3. 9 - Itens de operacionalização da variável DI</i> .....	28
<i>Tabela 3. 10 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais</i> .....	29
<i>Tabela 3. 11 - Teste de KMO e Bartlett</i> .....	31
<i>Tabela 4. 1 - Média e Desvios Padrão</i> .....	32
<i>Tabela 4. 2 - Coeficientes de Spearman</i> .....	33
<i>Tabela 4. 3 - Regressões hierárquicas: Relação entre o Employer Branding com Engagement, Intenção de Turnover e o Desempenho Individual</i> .....	34
<i>Tabela 4. 4 - Regressões hierárquicas: Relação entre o Engagement com a Intenção de Turnover e o Desempenho Individual</i> .....	35

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 3. 1 - Género da amostra.....</i>	<i>21</i>
<i>Gráfico 3. 2 - Faixa etária da amostra .....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfico 3. 3 - Formação académica da amostra.....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 3. 4 - Antiguidade na empresa da amostra.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 3. 5 - Local de trabalho da amostra.....</i>	<i>25</i>

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

**DI-** Desempenho Individual

**EB-** *Employer Branding*

**IT-** Intenção de *Turnover*

## **INTRODUÇÃO**

Esta dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre e estuda o impacto do *Employer Branding* (EB) no *Engagement*, na Intenção de *Turnover* (IT), bem como no Desempenho Individual (DI) dos colaboradores.

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma alteração na forma de competição por parte das empresas. Se até aqui o ónus empresarial estava focado no investimento nas estratégias de *marketing*, hoje em dia, compete-se pela atração, motivação e retenção dos melhores talentos do mercado que irão sustentar o sucesso de uma organização. Isto é, mais do que nunca interessa falar de pessoas, este bem tão precioso cujas empresas devem valorizar para que as mesmas se sintam satisfeitas no que diz respeito “à sua missão, visão e valores, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura e ambiente de trabalho” (Chauhan e Mahajan, 2013 cit Sezões, 2017:1)

É neste ponto que falamos em atração e retenção de talentos, ou seja, atrair e reter os melhores dos melhores para que estes ocupem lugares estratégicos nas organizações capazes de criar valor para elas. Este é o maior desafio do mundo laboral actual, que permite às empresas atingir o sucesso se a pessoa certa for colocada no lugar certo.

No entanto, aqui se vive a chamada “guerra de talentos”, onde ser considerada uma empresa de referência é uma necessidade constante. Por este motivo, as empresas recorrem a estratégias de *marketing* e a uma marca para reflectirem as políticas, os princípios e valores de gestão de capital humano de uma organização (Sezões, 2017). A estas estratégias dá-se o nome de *Employer Branding*. Um conceito que se materializa na “criação de uma ‘imagem de marca’, assumida e partilhada, que engloba os atributos que a empresa quer valorizar no seu papel de empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível de gestão de capital humano” (Baid e Rao, 2006 cit Sezões, 2017:20).

Estas técnicas que reforçam os aspectos positivos de se trabalhar na organização, criam e fortalecem uma imagem que possibilita alimentar uma rede de impulsionadores internos e externos à organização. Esta é uma necessidade crescente nas empresas que desejam baixar os custos com recrutamento de pessoal devido aos altos níveis de absentismo e *turnover*. Todas as organizações desejam criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e, com isso, obter uma boa reputação.

No ambiente atual do mercado de trabalho são cada vez menores os valores que permitem diferenciar uma empresa de outra. Os produtos e serviços oferecidos ao público, muitas vezes, são tão parecidos que o diferencial competitivo ocorre em áreas como o atendimento ou a qualificação dos profissionais. Sendo assim, para que uma empresa se distinga das concorrentes, é fundamental preparar colaboradores que realcem e difundam as qualidades da marca. Este facto tem impacto positivo na forma como a empresa é vista tanto pelos consumidores quanto pelos colaboradores, potenciando assim uma rede de defensores da empresa (Sezões, 2017).

O EB é uma estratégia empresarial que aumenta os níveis de produtividade da empresa por potenciar o bem-estar, o *Engagement* e a retenção de talentos (Pina e Cunha et al., 2012). Os colaboradores sentem-se assim mais valorizados, provocando um impacto positivo na sua motivação, sendo que pessoas motivadas são mais produtivas. A empresa que se esforça para criar um ambiente produtivo e que promove o bem-estar dos seus colaboradores é vista por eles de uma forma diferente. Sentindo-se motivados, estes profissionais orgulham-se da organização para a qual trabalham, procurando aumentar os esforços para corresponder às expectativas da empresa. Segundo Pina e Cunha et al. (2012:373)

quanto mais fortes forem os vínculos, mais vigoroso for o ajustamento e mais elevados forem os sacrifícios – mais o colaborador estará arreigado à organização. Por conseguinte, a organização poderá actuar nos três planos com vista a reforçar o laço que os seus colaboradores por ela nutrem.

Para além deste impacto directo nos colaboradores, existe outro aspecto que devemos destacar sobre a importância do EB, pois ele deixa os profissionais mais conscientes em relação à posição que ocupam na empresa, sobretudo na fase de retenção de talentos, isto porque

o talento interno conhece a realidade da organização podendo mais rapidamente responder às necessidades e contribuir para processos de transformação; os colaboradores de hoje são a identidade da empresa, são os que fazem acontecer, os que impactam os clientes e os que mais contribuem para o EB da organização

(Veloso, 2018:65), e eles têm esta consciência.

Esta investigação insere-se nesta temática e pretende medir o impacto que as estratégias de EB utilizadas numa empresa têm sobre os seus colaboradores no que diz respeito ao seu nível de *Engagement*, à sua IT, bem como ao seu DI.

Relativamente à estrutura do trabalho, a presente dissertação encontra-se organizada em cinco grandes capítulos, onde no primeiro se fará uma revisão da literatura sobre os conceitos em causa, para enquadramento teórico do estudo.

No segundo capítulo serão relacionadas as várias variáveis em estudo e qual o modelo de investigação desenhado para entender melhor esta relação.

O capítulo três mostrará a metodologia utilizada e de que forma foi aplicada, bem como a caracterização da amostra em estudo e a operacionalização das variáveis.

No quarto capítulo serão apresentados todos resultados da análise, sendo que no quinto capítulo, os mesmos serão discutidos e apresentadas as grandes conclusões da investigação em causa, bem como as limitações da mesma e sugestões de estudos futuros.

# **1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **1.1 A marca do empregador**

No mundo de hoje a forma como as empresas competem é totalmente diferente do passado, onde se procurava ter acesso quer ao capital quer às melhores estratégias de *marketing*. Hoje em dia, as organizações procuram obter capital humano que lhes permita criar vantagem competitiva sobre outras. Segundo Caligiuri et al. (2010) e Sokro (2012) (cit Santos, 2017), atrair e reter os melhores, que preencham posições estratégicas de uma forma bem-sucedida e que acrescentem valor, passou a ser o maior desafio das organizações, na medida em que determinados colaboradores evidenciam talento e capacidade de inovação e progressão fora do normal e se tornam importantes recursos para a organização.

Neste sentido nascem as estratégias de “sedução de talentos”, baseadas não só na atração de novos colaboradores como na retenção daqueles que já estão dentro da empresa. Estas estratégias, por sua vez, assentam nas condições que cada organização oferece para que as pessoas se sintam atraídas para fazerem parte dessa mesma organização e aí permanecerem. É importante salientar que hoje em dia, o interesse em trabalhar numa determinada organização assenta em factores de ordem interna como a “realização, crescimento e desenvolvimento, reconhecimento na família, na empresa e na sociedade, poder e sucesso” (Cardoso, 2016:27). Assim sendo, para que uma organização possa ter resultados satisfatórios na atração e retenção de talentos, é condição preponderante que tanto os seus colaboradores como aqueles que procuram novo emprego, percepcionem a mesma como uma “marca empregadora”, ou seja como um bom lugar para trabalhar. A estes esforços que cada uma das organizações desenvolve para “promover uma visão objectiva daquilo que a diferencia e a torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes” denominamos *Employer Branding*- EB (Backhaus e Tikoo cit Santos, 2017:25).

## **1.2 *Employer Branding***

### **1.2.1 Conceito do *Employer Branding***

De acordo com Schneider (cit Backhaus & Tikoo, 2004:502) a Associação Americana de Marketing (AMA) em 1960 definiu “marca” como “um nome, termo, sinal, símbolo ou

*design*, ou a combinação desses elementos que pretende identificar os bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência”. Nesta perspectiva, a marca está muito aliada à persuasão do consumidor na aquisição de um determinado bem, produto ou serviço. No entanto, no mundo de hoje, a marca vai para além do material, atingindo assim valores ligados ao afecto e às emoções adquirindo um papel de “sedução” (Cardoso, 2016).

Nesta perspectiva, a marca encaixa dentro daquilo que as organizações necessitam essencialmente no recrutamento de talentos. Promovendo uma “imagem de marca” possibilita a cada uma das empresas serem encaradas como o melhor lugar para se trabalhar. Aqui nasce o EB, definido por Ambler e Barrow (1996, cit Backhaus & Tikoo, 2004:502) como o “pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos dados pelo empregador que identificam a organização” e que captam a atenção de líderes de todo o mundo que começaram a alavancar a marca do empregador para atrair e reter força de trabalho talentosa. Sendo assim, a “imagem e a identidade de uma organização devem estar alinhadas com o *marketing* (experiência do consumidor) e com as práticas de recursos humanos (experiência do funcionário) com o objectivo de definir o posicionamento de determinada organização enquanto entidade empregadora” (Santos, 2017:26).

Apoiada pelo *marketing*, cabe à área de recursos humanos potenciar a marca do empregador, garantindo que esta se encontra alinhada com a visão estratégica da empresa. Desenvolver e manter uma cultura organizacional produtiva e solidária é uma tarefa central para os gestores. Dentro da organização, os esforços de *marketing* interno visam criar uma cultura que reforça os comportamentos de trabalho desejados e apoia a qualidade individual da vida profissional. Para atingir esses objectivos as empresas promovem o “valor” existente da cultura das empresas ou, às vezes, usam o *marketing* interno para fazer mudanças nessa mesma cultura (Backhaus & Tikoo, 2004). O *marketing* interno é então uma ferramenta capaz de mobilizar todos os comportamentos dos colaboradores de uma organização, na medida em que motiva e promove a forma como os mesmos lidam com os clientes externos. Nesta linha de raciocínio, os colaboradores são então perspectivados como os clientes internos da organização e promovendo-lhes um bom nível de felicidade e satisfação, sabe-se que quem recorre à organização também ficará mais satisfeito. O *branding* interno é essencial para aumentar a competitividade e o sucesso de longo prazo das empresas, no sentido de que pode

estimular a identificação organizacional e assim converter funcionários comprometidos e envolvidos em difusores da marca. Um maior grau de identificação organizacional entre os funcionários aumenta a sua participação voluntária no desenvolvimento da marca e no “boca a boca positivo”, otimizando a sua intensidade para se envolverem com os clientes da melhor maneira possível (Löhndorf e Diamantopoulos, 2014 cit Vatsa, 2016).

O sucesso organizacional a longo prazo depende assim das contribuições de cada um dos funcionários para viver a missão e a visão da marca da empresa. Isto só se torna possível se as organizações cultivarem a marca interna e externa de igual forma e trouxerem uma mudança transformacional para a construção de uma cultura de confiança.

### **1.2.2 Proposta de valor do empregador**

A marca do empregador tornou-se uma palavra da moda nos últimos tempos. As empresas estão a reunir inúmeros esforços para atrair pessoas mais talentosas, mantendo os talentos iniciais e otimizando as suas contribuições em sintonia com as promessas feitas ao público em termos de percepção e do valor da marca. Sob o domínio do EB encontra-se esta proposta de valor da marca (do inglês EVP, isto é, *Employer Value Proposition*), definida por Cardoso (2016:32) como “o conjunto dos atributos valorizados pelos profissionais para aceitarem uma proposta de trabalho. Resume, assim, as características, benefícios e métodos de trabalho utilizados numa organização, e que a caracterizam como empregador e a diferenciam das outras com quem compete”. Estes EVP’S devem ser bem definidos, atractivos, verdadeiros, credíveis, distintos e sustentáveis para que assim possa ser construída cada uma das marcas do empregador (Velo, 2018). Para tal, cada organização deverá reflectir sobre os aspectos fundamentais da sua essência, recolhendo o máximo de informação a todos os níveis essencialmente no que respeita aos recursos humanos. Após este trabalho é necessário reunir toda a cadeia organizacional para que sejam discutidas todas as informações recolhidas. Segundo Velo (2018:54-55),

na definição do EVP o processo é sempre centrado no trabalhador e na organização e tem de estar alinhado com as estratégias de recursos humanos. Começa de dentro para fora (...) e deve ser escrita a proposta de valor, uma fórmula simples que se torne a essência da experiência dos colaboradores e o compromisso do *employer brand*.

A construção de cada um dos EVP das organizações não deve ser reduzida ao valor económico, isto porque segundo Berthon, Ewing e Hah ( cit Vatsa, 2016) existem outros

factores como o valor de interesse (e.g. Ser um trabalho interessante), o valor social (e.g. Ambiente de trabalho agradável), o valor de desenvolvimento (e.g. Oportunidades de progressão) e o valor de aplicação (e.g. Oportunidades para implementar o próprio conhecimento) que fazem o empregador atrativo para os potenciais trabalhadores. A este factor deve ser acrescentado o cariz de cada organização, representado pela “cultura e valores por que se guia, as suas práticas de liderança e comunicação, os desafios e oportunidades que proporciona” (Cardoso, 2016:33). Veja-se esquema da figura 1.1.

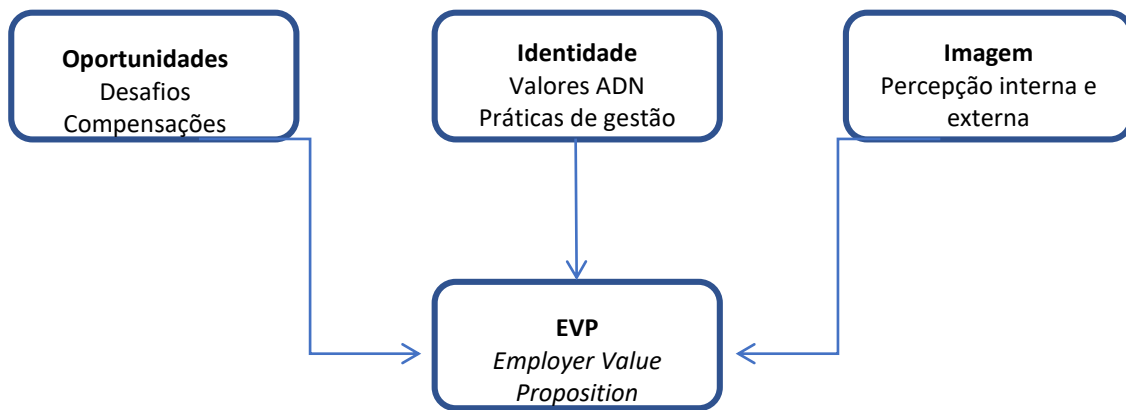


Figura 1.1 - EVP - *Employer Value Proposition* (adaptado de Cardoso, 2016)

Investindo tempo na concepção de uma boa proposta de valor, tendo por base as premissas anteriores, as organizações potenciam as suas capacidades de atração e retenção de talentos, aumentando assim o valor de capital humano.

### **1.2.3. *Employer Branding* na atração e retenção de talentos**

O EB é algo que associamos ao processo de recrutamento, nomeadamente quando pensamos que é o primeiro ponto de contacto crítico com a marca de empregador, sendo este o momento em que se constroem as primeiras percepções e factos relevantes que irão permanecer na mente dos futuros colaboradores. Quando este processo é bem sucedido, cria-se uma imagem positiva do novo empregador a que corresponde um determinado nível de afinidade e de pertença.

A marca do empregador deve reflectir a realidade da vivência de trabalho naquela empresa e quanto mais ela tiver um significado positivo mais poder a marca terá junto dos atuais e potenciais colaboradores; cada ponto de contacto entre

empregador e empregado, traduzido nas práticas de gestão, representa uma oportunidade de reforçar a marca (Cardoso, 2016:34).

A imagem da organização acaba assim por ter um impacto directo na sua atratividade, que poderá ser medida através do interesse dos possíveis colaboradores ao se candidatarem às suas vagas de emprego.

Por sua vez, o sucesso de estratégias de EB na atração e retenção de talentos de uma organização, poderá ser medido mediante avaliação de índices de *turnover* e de absentismo, números de processos de candidatura, satisfação de colaboradores, etc.

Inês Veloso (2018:68) diz-nos que

as empresas têm de se assegurar que estão focadas no ciclo de vida dos funcionários, fazendo o seu mapeamento e compreendendo a sua jornada; os colaboradores fornecem diferentes tipos de *feedback* dependendo da fase em que se encontram, por isso é fundamental ouvir e relacionar com esse momento, porque é dessa recolha que vai ser possível definir a experiência, uma experiência que é no fundo a personalização do *employer brand*.

### **1.3 *Engagement***

Ao longo dos anos a psicologia tem-se focado em estudar problemas, sintomas e doenças de indivíduos, ou seja, o foco residia nos aspectos negativos em detrimento dos positivos (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Por sua vez, é a partir dos anos 50 que Maslow e Rogers direccionaram os seus estudos para aspectos positivos do ser humano, depreendendo a sua utilidade para potenciar aspectos de personalidade (Porto-Martins, Basso-Machado, & Benevides-Pereira, 2013).

De acordo com Salonova e Schaufeli (2009:74) “a psicologia positiva difundiu-se nos anos 90 quando foi eleita como tema no mandato de Seligman como presidente da APA (Associação Americana de Psicologia)”, culminando, segundo Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris (2008) com o aparecimento de um construto denominado *Work Engagement*. Este conceito ganha então relevância não só no mundo dos negócios, como também ao nível académico para futuros estudos científicos.

Nos últimos anos a aplicação de pensamento de marca do empregador parece ter mudado significativamente, com o papel de gestão da marca do empregador a ir cada vez mais além dos limites da comunicação e do recrutamento, tornando-se uma característica mais

integrada e predominante no planeamento e implementação da estratégia de recursos humanos.

A gestão clara da imagem de marca do empregador pode contribuir positiva e substancialmente para o *Engagement* e pode ser uma maneira de atenuar outras influências. Assim, as organizações devem manter a preocupação de reter os seus talentos através da fidelização à marca. Aqui nasce o *Engagement*, cuja tradução pode significar “compromisso ou envolvimento, e que aponta para uma ligação emocional do colaborador ao seu trabalho e à organização a que pertence, cimentada em energia e motivação, que influencia a sua vontade em conseguir resultados, inovar, evoluir e ultrapassar expectativas” (Cardoso, 2016: 39). Este conceito já tinha sido definido por Schaufeli (2013) como um envolvimento, entusiasmo, compromisso, paixão, absorção, esforço, foco e energia por parte do colaborador. Assim sendo o *Engagement* consiste na junção de conceitos que incluem o envolvimento, dedicação e empenho e que atuam na esfera emocional e racional.

Segundo Salanova e Schaufeli (2009) o *Engagement* no trabalho é composto por um componente comportamental energético – vigor; um componente emocional – dedicação e um componente cognitivo – absorção, sendo que podemos acrescentar, com base em Porto-Martins, Basso-Machado, & Benevides-Pereira (2013):

Vigor – Refere-se aos altos níveis de energia e resiliência, à vontade de investir esforços, não se cansar com facilidade e persistir face às dificuldades. Quanto maior é o vigor no trabalho, maior será a energia quando se trabalha, ao passo que quanto menor o vigor, menor será a energia para o trabalho.

Dedicação – Refere-se a um senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado e orgulhoso em relação ao realizado, sentindo-se inspirado e desafiado por ele. Quanto maior a dedicação no trabalho, mais forte será a relação com o mesmo, uma vez que a experiência é significativa, inspiradora e desafiadora, havendo assim uma maior inspiração e orgulho na relação com trabalho. Por outro lado, quanto menor a dedicação, menor também será a identificação com o trabalho e conseqüentemente não haverá um sentimento de pertença significativa que culmina numa relação com o trabalho pouco inspiradora ou desafiadora.

Absorção – Refere-se a estar totalmente imerso no trabalho e ter dificuldade em abstrair-se dele, o tempo passa rapidamente e esquece-se de tudo à sua volta. Quanto maior a absorção, maior será a envolvimento no trabalho e maior a dificuldade em abstrair-se do mesmo. Consequentemente, tudo ao redor é esquecido e o tempo parece passar muito mais rápido. Pelo contrário, quanto menor a absorção, menor a capacidade do indivíduo em se envolver no trabalho, não apresentando dificuldades em abstrair-se dele, nem de se esquecer de tudo à sua volta.

A importância dada ao *Engagement*, segundo Demerouti, Bakker, & Halbesleben (2015), não se baseia só em razões humanistas/individuais, uma vez que também se encontra ligada aos recursos de trabalho, assumindo um papel preponderante tanto ao nível da motivação intrínseca como ao nível da motivação extrínseca, pois são fundamentais para alcançar as metas globais do trabalho. É importante salientar que a motivação intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo, relacionando-se com a sua forma de ser, os seus interesses e gostos. Neste tipo de motivação não há necessidade de existirem recompensas, ao contrário do que acontece com a motivação extrínseca que tem origem em fatores externos ao indivíduo (e.g. a recompensa monetária) e que o mesmo faz para ser recompensado.

Para os autores Salanova e Schaufeli (2009), a promoção do *Engagement* no trabalho pode ser considerada como um estado positivo que possibilita e facilita o uso dos recursos, sendo que para Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris (2008) irá não só beneficiar os indivíduos, como também criar vantagem competitiva para as organizações. Dentro deste raciocínio vários foram os estudos que comprovaram esta mesma teoria de que o *Engagement* no trabalho tem consequências positivas tanto ao nível individual como organizacional. Porto-Martins, Basso-Machado, & Benevides-Pereira (2013:635) concluem que

o *Engagement* no trabalho é tanto individual, como colectivo e social, estando intimamente conectado com o desenvolvimento organizacional, mediante relações recíprocas que geram consequências positivas para ambos, tanto para o trabalhador quanto para a organização, como resultados organizacionais positivos, levando à redução dos negativos.

Perante este propósito, Salanova e Schaufeli (2009) acrescentam que existem estratégias capazes de melhorar os níveis de *Engagement* no trabalho ao nível organizacional,

nomeadamente: socialização e avaliação dos colaboradores; seleção de pessoal; contrato psicológico; incremento de recursos laborais; procedimentos do trabalho; modificações laborais; liderança transformacional; gestão da diversidade e relações interpessoais.

#### **1.4 Intenção de *Turnover***

No mundo contemporâneo os produtos e serviços tornaram-se fatores acessórios entre as empresas, sendo necessário constantes adequações às novas maneiras de gestão. Não basta somente contratar funcionários competentes pois o principal foco é encontrar técnicas para retê-los. Se outrora o funcionário entrava numa organização e se mantinha nela até à reforma, hoje em dia já não é bem assim, pois com a adaptação ao mundo moderno, também os candidatos adquiriram outras noções que levam as organizações a adaptarem-se (Lima, Araújo, & Silva, 2018).

Aqui nasce a necessidade de perceber o que leva os funcionários a abandonarem as organizações e aumentarem os índices de rotatividade das empresas. Segundo Bezerra (2011:20) “um dos aspectos que se pode perceber de um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários”. A esta rotatividade de pessoal numa organização denominamos *turnover*, isto é, o número de entradas e saídas de funcionários num determinado período de tempo. Segundo Chiavenato (1989: 35) “o cálculo do índice de rotação pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais”.

Uma elevada taxa de *turnover*, dependendo do tipo de actividade da empresa, será sempre um indicador de que alguma coisa de errado se passa na organização, exigindo urgentemente uma avaliação criteriosa das causas de incapacidade de retenção de colaboradores. Por outro lado, taxas de retenção perto do zero também podem significar que alguma coisa não está bem, veja-se o que nos diz Bancalero acerca deste tema (2006: 145):

as taxas de retenção demasiadamente baixas, podem, de facto, também ser indicadores de alguns problemas organizacionais; se, por um lado, isso significa que os colaboradores de elevado desempenho estão bem agarrados, por outro, pode indicar que os que têm desempenho fraco estão confortavelmente instalados; as organizações necessitam sempre de alguma renovação.

Assim sendo, em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos e Chiavenato (1989) defende que o ideal ao nível do índice de rotação, será aquele que possibilita à organização reter talentos de qualidade, substituindo os colaboradores que não acrescentam valor, dentro de um plano económico e bem elaborado dentro da empresa.

Os motivos que levam à perda de talento nas organizações prendem-se, essencialmente com salários ou benefícios inferiores aos da concorrência, falta ou défice de planos de formação, falta de planeamento e gestão de carreiras entre outros (Mobley, 1992). Por sua vez, há pessoas que abandonam as organizações porque “isso lhes permite construir uma carreira assente no desenvolvimento de competências e de contactos, e não tanto por razões que se prendem com a organização onde se encontram” (Pina e Cunha 2012: 788).

Segundo Borges (2011) as principais consequências de um índice alto de *turnover* assentam essencialmente na perda de investimento quer pela demissão quer pela contratação em si; no desgaste provocado à equipa de colaboradores que fica; e em última instância no relacionamento com clientes e em perda de *Know How* para a própria organização. Segundo David Sturn (s.d. cit Bancaleiro, 2006: 141) “o custo de substituição duma pessoa fica entre cinquenta e duzentos por cento do seu custo anual, isto sem considerar alguns custos indirectos (como o impacto nos outros colaboradores) e a perda de capital intelectual que daí resulta”. É importante salientar que as constantes entradas e saídas de pessoal podem não só afectar o clima de trabalho entre os colaboradores que ficam como também ter implicações directas na relação da organização com os seus clientes, fornecedores e *stakeholders* que se vêm obrigados, por vezes, a interagir com outros com os quais não estão habituados (Pina e Cunha, 2012).

É importante fazer a distinção entre intenção de *Turnover* - IT e *turnover*, pois são conceitos distintos, sendo que o segundo será sempre a concretização do primeiro. Por vezes nas organizações pode haver uma elevada IT sem que isso se reflita na real taxa de *turnover*, isto porque, por vários motivos, o colaborador tenha intenção de abandonar a organização, mas na prática não consiga. De qualquer das formas, se alguma delas for elevada, isto só poderá significar que há algum tipo de instabilidade no colaborador ou na empresa.

A IT pode ser definida como “uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consciente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro

próximo” (Aydogdu e Asikgil, 2011 cit Sequeira, 2016:8). Assim sendo, a IT é um excelente indicador do comportamento de abandono voluntário da organização e é por este motivo que grande parte dos estudos se focam na IT e não apenas no *turnover*.

### **1.5. Desempenho Individual**

Muito se tem escrito acerca de desempenho ou performance individual, isto porque já se percebeu que num mundo em constante competitividade, só há dois caminhos a seguir: o de aumentar os níveis de desempenho continuamente ou então o de sair de cena (Bancalero, 2006). Desta feita, torna-se necessário criar ambientes organizacionais que permitam a aprendizagem entre os colaboradores, bem como potenciar a capacidade destes em aplicar esta aprendizagem no trabalho (Junior & Borges-Andrade, 2011).

Segundo José Manuel Seixo (2007: 13), o Desempenho Individual (DI) é “a forma como é feito e quando é feito o que é esperado ser feito”. Por outras palavras, o DI representa a forma como um indivíduo desempenha as tarefas que lhe são propostas sendo que as mesmas podem ser condicionadas por factores externos e internos, como é o caso da cultura e das condições de trabalho (Oliveira, 2019; Williams & Anderson, 1991).

Por sua vez, Bendassolli (2012), diz que para definir desempenho torna-se elementar a distinção entre os conceitos: resultado e eficiência. Segundo o autor, o resultado não significa desempenho, mas é um estado ou condição do indivíduo, contribuindo ou impedindo para o alcance dos objetivos organizacionais. O mesmo é dizer que o resultado é uma consequência do desempenho. A eficiência remete para a avaliação do resultado do desempenho.

Em relação à investigação na área, nota-se uma prevalência de preditores individuais, focados em características também elas individuais, nomeadamente raciocínio, características de personalidade, percepção de estilos de liderança e participação em tomadas de decisão, envolvimento com o trabalho e criatividade e comprometimento (Junior & Borges-Andrade, 2011). Segundo estes mesmos autores, a satisfação no trabalho tem vindo a ser investigada como preditor do desempenho no trabalho.

Quando um colaborador aumenta o seu nível de DI, está a contribuir para o sucesso da organização, portanto podemos afirmar que tanto as pessoas como as organizações têm o objectivo comum de crescer juntos de forma sustentada (Seixo, 2007). Gerir desempenhos e desenvolver competências individuais nos colaboradores é então, uma

tarefa essencial para criar vantagem competitiva nas organizações e possibilitar uma forte conexão ao mercado de trabalho. Assim sendo, podemos afirmar que é um “factor crítico para o sucesso organizacional e para o êxito de cada profissional, pelo que tem de ser assumido como um dever partilhado por todos, a todos os níveis hierárquicos com especial ênfase naqueles que ocupam posições de liderança” (Seixo, 2007:10).

## **2. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES**

### **2.1. A relação entre o *Employer Branding* e o *Engagement***

Se o processo de identificação e divulgação da empresa como bom lugar para trabalhar, a que chamamos EB, for reflexo real do que ocorre dentro da mesma, então fará sentido dizer que a marca do empregador pode ser usada para influenciar a satisfação e o *engagement* do funcionário (Davies, Mete, & Whelan, 2018), criando uma cultura coerente dentro de cada organização (Backhaus & Tikoo, 2004; Davies, Mete, & Whelan, 2018). Segundo estudos efectuados Davies, Mete, & Whelan (2018) defendem que quanto mais positivas forem as opiniões dos funcionários sobre a imagem do seu empregador, maior será o seu *Engagement*.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

*H1: O EB relaciona-se positivamente com o engagement dos colaboradores.*

### **2.2. A relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de *Turnover***

Como referimos anteriormente, o EB retrata a organização como um bom local para se trabalhar. Como tal, entende-se que se o colaborador estiver satisfeito com o seu local de trabalho, a sua intenção de abandonar a empresa diminui.

No estudo de Kashyap & Verma (2018), a marca do empregador é encarada como um fenómeno crucial que ajuda as organizações a reter os melhores talentos, reduzindo assim sua IT.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

*H2: O EB relaciona-se negativamente com a IT dos colaboradores;*

### **2.3. A relação entre o *Employer Branding* e o Desempenho Individual**

Se a aposta das empresas passar pelo desenvolvimento de uma boa estratégia de EB e se esta for percebida pelos seus colaboradores, então será legítimo depreender que estes se sintam comprometidos com a organização, sentindo-se mais motivados para promover

o seu próprio DI. Quanto mais comprometido com identidade da organização estiver um colaborador, maior será o seu comprometimento organizacional (Crewson, 1997; Backhaus & Tikoo, 2004), o que possibilita um aumento no DI. Segundo estudos de Rego & Cunha (2008) foi demonstrado que o bem-estar afetivo está relacionado com o DI, uma vez que os colaboradores que experienciam um maior entusiasmo e vigor apresentam desempenho mais elevado. Os colaboradores que se encontram mais entusiasmados podem assim ser mais empenhados nas suas tarefas, aplicando todo o seu potencial para enfrentar desafios, vencer obstáculos e aproveitar oportunidades (Santos J. N., 2017).

A marca do empregador procura alavancar o relacionamento entre a fidelidade da marca do empregador e a produtividade do funcionário, sendo que aqueles que se encontram mais satisfeitos, tendem a ter níveis de desempenho mais elevados (Laffaldano & Muchinsky, 1985; Backhaus & Tikoo, 2004).

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

*H3: O EB relaciona-se positivamente com o DI dos colaboradores;*

## **2.4. A relação entre o *Engagement* e a Intenção de *Turnover***

Segundo Judge & Hulin (1991) o *turnover* consiste na saída de trabalhadores da organização como resultado de um processo de afastamento físico e/ou psicológico entre o indivíduo e a organização onde trabalha. No entanto, também pode ser esperado do indivíduo uma ligação psicológica entre este e a sua organização, potenciando o seu desejo de permanecer nela. Neste seguimento, estudos de Zaabi, Ahmad, & Hossan, (2016) vêm comprovar que o *Engagement* se encontra relacionado, de forma negativa, com a IT e a rotatividade.

Outros estudos empíricos (Li, Sanders, & Frenkel, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, & Schaufeli, 2003) vieram demonstrar que a performance individual e organizacional, a satisfação no trabalho, o empenhamento, o absentismo e o turnover se encontram relacionados com o *Engagement*.

Saks & Gruman (2014) também pretenderam mostrar que o *Engagement* pode ter um efeito positivo na retenção de funcionários porque se estes estiverem envolvidos, estarão igualmente mais motivados a permanecer na organização.

Com base nestes argumentos, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

*H4: O engagement relaciona-se negativamente com a IT dos colaboradores;*

## **2.5. A relação entre o *Engagement* e o Desempenho Individual**

Quando um colaborador se encontra comprometido com a empresa, tudo fará para que a mesma se desenvolva no mercado em constante evolução e competitividade. Os indivíduos mais envolvidos tendem a ter relações mais confiáveis e de alta qualidade com o seu empregador e portanto, estarão mais propensos a relatar atitudes e intenções mais positivas em relação à organização.

Salanova e Schaufeli (cit Manuel, 2018:41) afirmam que “dentro da ótica organizacional, esses mesmos trabalhadores são avaliados positivamente por supervisores e colegas, têm êxito nas suas funções de trabalho sendo menos tendenciosos a demonstrar condutas contraproducentes, demonstrando assim, melhor desempenho e produtividade”.

Tal como em estudos anteriores (Bakker, 2011; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Meyer & Maryléne, 2008), indivíduos com elevado *Engagement* apresentam maior iniciativa pessoal, procurando ir mais além das tarefas previstas e demonstrando mais proatividade no trabalho. O *Engagement* diminui as intenções de sair de uma organização e resulta numa maior satisfação no trabalho, desempenho e comprometimento organizacional (Karatepe & Karadas, 2016). Assim sendo, os níveis de *Engagement* no trabalho relacionam-se positivamente com o DI, pois poder-se-á depreender que quando um trabalhador se sente envolvido, dedicado, absorvido e com mais vigor no seu trabalho, irá tirar maior proveito das suas capacidades mentais, cognitivas, físicas e emocionais alcançando um melhor desempenho e melhores resultados.

Tendo por base os argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

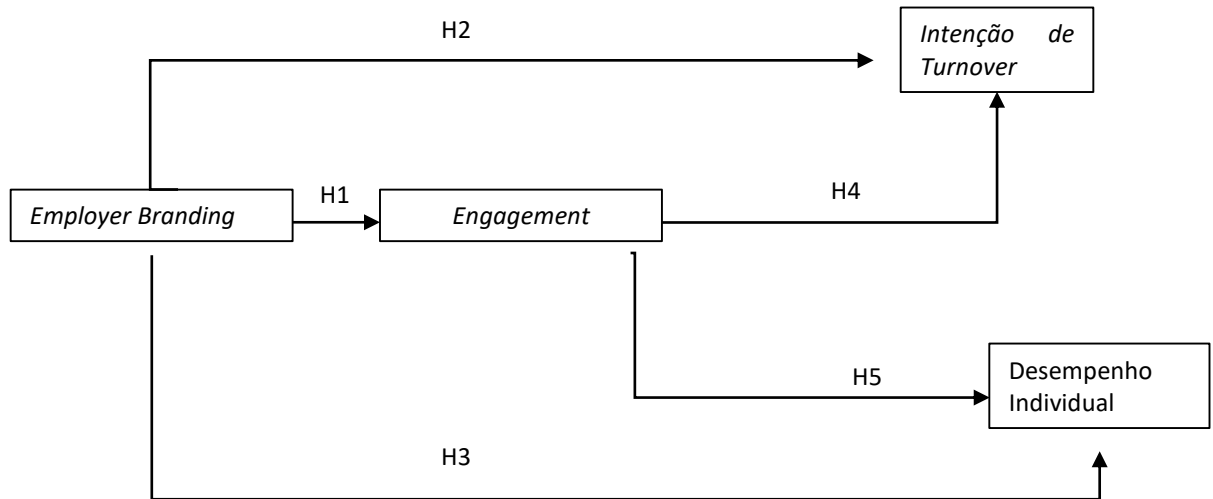
*H5: O engagement relaciona-se positivamente com o DI dos colaboradores*

## **2.6. Modelo de Investigação**

Tendo em conta as hipóteses de investigação levantadas anteriormente, foi criado um modelo de investigação que permite relacionar as várias variáveis. Pretende-se assim

perceber se o EB se encontra relacionado com o *Engagement*, com a IT e com o DI. Mais especificamente se o EB se relaciona positivamente com o *Engagement* e com o DI; e negativamente com a IT. Também se pretende perceber se o *Engagement* se relaciona negativamente com a IT e positivamente com o DI.

Para tal, foi concebido o seguinte modelo de investigação:



*Figura 2.1 - Modelo de Investigação*

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo pretende-se estudar o modelo de investigação anteriormente apresentado, dando resposta à questão inicial de “*Qual o impacto das estratégias de EB nos colaboradores de uma empresa ao nível do Engagement, da IT e do DI*”. Para tal, será exposto qual o tipo de estudo a realizar e a respectiva estratégia a utilizar. Posteriormente serão abordadas as variáveis que vão ser alvo de estudo, terminando com o método utilizado na recolha de dados e qual o seu tratamento estatístico.

#### **3.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra**

Para a realização deste estudo foi utilizado uma metodologia quantitativa através de questionário fechado, sendo utilizado o método de recolha de dados primário. Esta recolha foi efectuada entre Outubro de 2019 a Janeiro de 2020, sendo utilizada uma técnica de amostragem não aleatória por conveniência e por autosselecção, composta por 109 participantes. Os questionários foram entregues em formato de papel a cada um dos participantes no estudo e recolhidos pelo investigador à medida que iam sendo preenchidos. Recorreu-se ao programa estatístico IBB *SPSS Statistics* versão 26 para tratar todos os dados recolhidos dos inquiridos em causa.

É importante ressaltar que todos os dados foram tratados de forma anónima para não enviesar o estudo em questão.

#### **3.2. Estrutura do questionário**

O questionário divulgado é constituído por três partes. Na primeira foi feita uma breve apresentação do objectivo do mesmo, ressaltando que não existem respostas certas nem erradas e que as mesmas serão completamente anónimas e confidenciais, para que todos respondam de uma forma sincera e sem medo de represálias.

Na segunda parte apresenta-se o questionário propriamente dito, elaborado através de escalas já existentes e validadas na literatura e que foram traduzidas. Sendo assim, para medir o EB foi utilizada uma escala de medida de Karnica Tanwar e Asha Prasad, (2016); para medir o *Engagement* foi utilizada a escala de Schaufeli, Salanova, Gonzalez-rom e Bakker. (2002). A IT teve como base a escala de Netemeyer, Brashear-Alejandro e Boles, (2004) e o DI foi medido por uma escala adaptada por Rego e Cunha, (2008) de Staples, Hulland, and Higgins (1999).

As primeiras 14 perguntas do questionário pretendem avaliar a variável independente – EB – e qual a percepção dos inquiridos sobre a aplicação desta na sua organização (questão 1 à 14). De seguida são apresentadas 9 questões sobre a variável *Engagement* que irão permitir perceber se cada indivíduo se sente envolvido com o seu local de trabalho (questão 15 à 23). Seguem-se as perguntas sobre a IT (questões 24 à 26) que irão possibilitar concluir qual a verdadeira intenção do funcionário para com a sua empresa, ou seja, se é pretendido ficar ou abandonar o seu posto de trabalho. Por fim, as últimas questões (da 27 à 30) permitirão aferir qual a imagem que cada colaborador tem relativamente ao seu DI e como é que os seus colegas o veem dentro da organização.

A última parte deste questionário centra-se na informação sociodemográfica, ou seja, irá permitir caracterizar a amostra recolhida. Nesta informação estão presentes dados sociodemográficos como: género, faixa etária, formação académica, antiguidade na empresa e localização do posto de trabalho face ao universo da empresa.

Por fim, após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste. Mais concretamente, o questionário foi passado a 6 indivíduos para perceber possíveis erros a corrigir. No fim de corrigidos, avançou-se para a entrega dos mesmos em formato de papel.

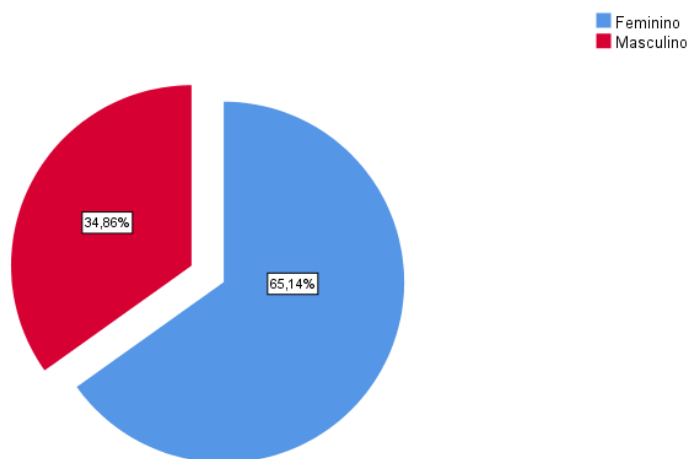
### **3.3. Caracterização da amostra**

A amostra final é constituída por 109 indivíduos de uma empresa do sector do retalho alimentar, com 255 lojas e 4 entrepostos em Portugal e cerca de 6 800 colaboradores. Dessa amostra, 71 indivíduos são do sexo feminino (65,1%) e 38 do sexo masculino (34,9%), como pode ser observado no gráfico e tabela 3.1. Através do gráfico e tabela 3.2 é possível analisar que a maioria dos inquiridos apresenta idades compreendidas entre os 26 e os 34 anos (44,04%), seguindo-se aqueles que têm uma idade entre os 35 e os 44 anos (39,45%).

No que diz respeito à sua formação, podemos afirmar através do gráfico e tabela 3.3 que a formação académica dos indivíduos da amostra se centra, essencialmente no ensino secundário (44,04%), seguindo-se a formação universitária completa (22,02%).

O gráfico e tabela 3.4 mostram-nos que os indivíduos inquiridos possuem uma antiguidade entre os 6 e os 10 anos igual àquela entre os 11 e os 15 anos, pois a taxa é de 24,77% para os dois intervalos.

Por fim, o gráfico e tabela 3.5 revelam que no total da amostra foram inquiridos 81 indivíduos que trabalham em loja (74, 31%) e 14 indivíduos (12,8%) quer no escritório quer no entreposto, o que também fará sentido uma vez que nestes últimos dois departamentos trabalham muito menos colaboradores que nas lojas.



*Gráfico 3.1 - Género da amostra*

*Tabela 3.1 - Distribuição do género de indivíduos da amostra*

	<b>Género</b>			
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
feminino	71	65,1	65,1	65,1
masculino	38	34,9	34,9	100,0
Total	109	100,0	100,0	

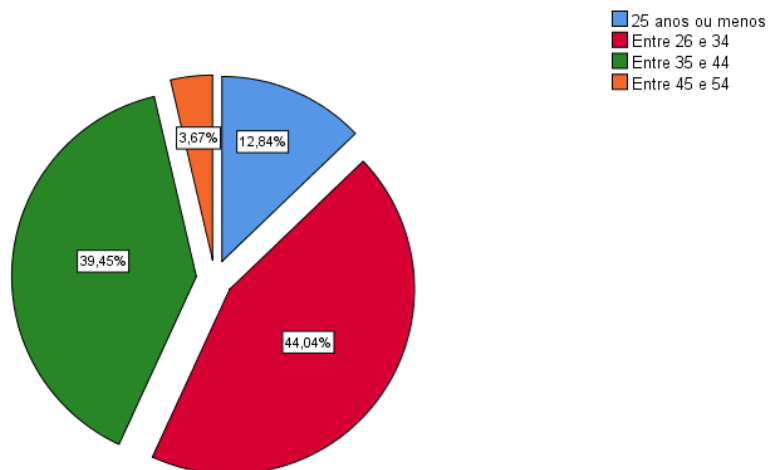
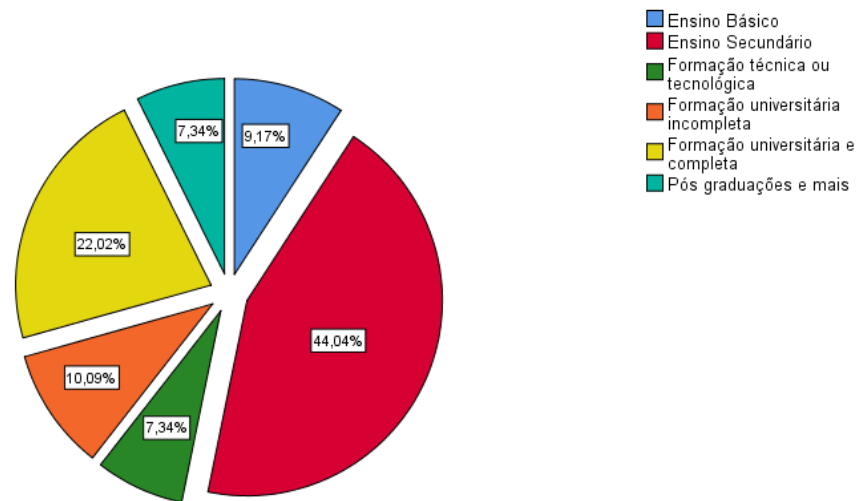


Gráfico 3. 2 - Faixa etária da amostra

Tabela 3. 2 - Distribuição da faixa etária da amostra

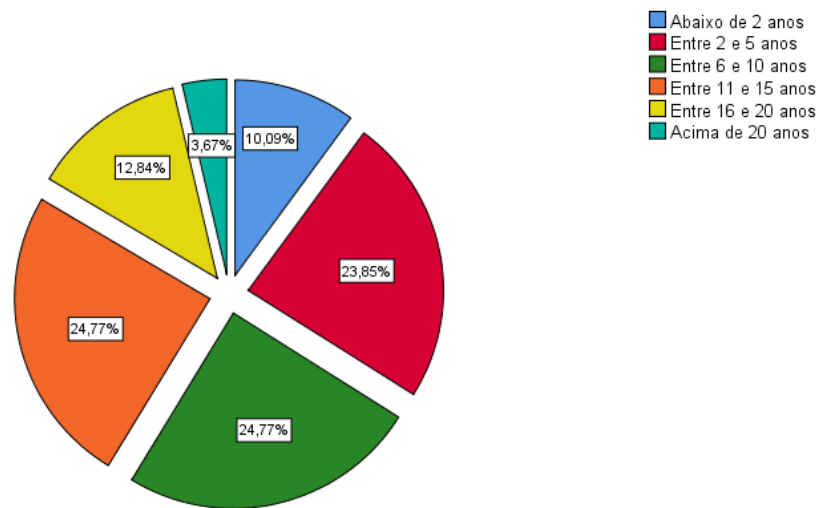
Faixa etária				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
25 anos ou menos	14	12,8	12,8	12,8
Entre 26 e 34	48	44,0	44,0	56,9
Entre 35 e 44	43	39,4	39,4	96,3
Entre 45 e 54	4	3,7	3,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	



*Gráfico 3. 3 - Formação académica da amostra*

*Tabela 3. 3 - Distribuição pela formação académica da amostra*

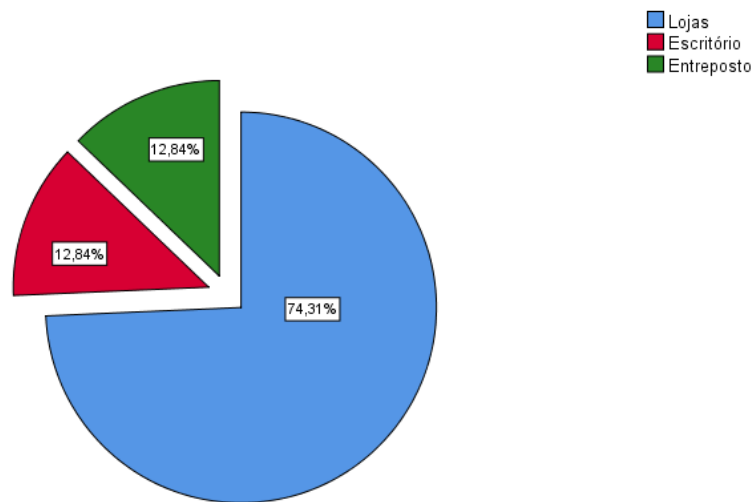
<b>Formação académica</b>				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Ensino Básico	10	9,2	9,2	9,2
Ensino Secundário	48	44,0	44,0	53,2
Formação técnica ou tecnológica	8	7,3	7,3	60,6
Formação universitária incompleta	11	10,1	10,1	70,6
Formação universitária e completa	24	22,0	22,0	92,7
Pós graduações e mais	8	7,3	7,3	100,0
Total	109	100,0	100,0	



*Gráfico 3. 4 - Antiguidade na empresa da amostra*

*Tabela 3. 4 - Distribuição pela antiguidade que os indivíduos da amostra têm na empresa*

<b>Antiguidade</b>				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Abaixo de 2 anos	11	10,1	10,1	10,1
Entre 2 e 5 anos	26	23,9	23,9	33,9
Entre 6 e 10 anos	27	24,8	24,8	58,7
Entre 11 e 15 anos	27	24,8	24,8	83,5
Entre 16 e 20 anos	14	12,8	12,8	96,3
Acima de 20 anos	4	3,7	3,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	



*Gráfico 3. 5 - Local de trabalho da amostra*

*Tabela 3. 5 - Distribuição pelo local de trabalho que os indivíduos da amostra têm na empresa*

<b>Local de trabalho</b>				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Lojas	81	74,3	74,3	74,3
Escritório	14	12,8	12,8	87,2
Entrepasto	14	12,8	12,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

### **3.4. Operacionalização das variáveis**

#### **3.4.1. Variável *Employer Branding***

A variável EB foi avaliada através de uma escala de medida adaptada de Karnica Tanwar, Asha Prasad, (2017). É composta por 14 itens (Tabela 3.6) classificados numa escala de aplicabilidade tipo Likert de cinco pontos, onde 1: a afirmação não se aplica rigorosamente nada; (...) e 5: a afirmação aplica-se completamente. Os colaboradores foram questionados acerca das estratégias de EB na sua empresa. A medida em questão apresenta um bom nível de consistência interna ( $\alpha = 0,873$ ).

*Tabela 3. 6 - Itens de operacionalização da variável EB*

EB1. A minha organização oferece cursos <i>on-line</i>
EB2. A minha organização organiza várias conferências, <i>workshops</i> e programas de formação regularmente
EB3. A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho
EB4. A minha organização promove atividades desportivas ( <i>teambuilding</i> , etc.)
EB5. A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários
EB6. Na minha organização existe um procedimento confidencial para denunciar má conduta no trabalho
EB7. Na minha organização os colaboradores têm hipótese de partilhar conhecimentos com outros colegas
EB8. Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho
EB9. Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho
EB10. A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projectos no estrangeiro
EB11. Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades
EB12. A minha organização oferece oportunidades de trabalhar com colegas de outros países
EB13. A minha organização paga horas extras
EB14. A minha organização fornece seguro para colaboradores

### **3.4.2. Variável *Engagement***

A variável *Engagement* foi avaliada através de uma medida adaptada e desenvolvida por Schaufeli, Salanova, Gonzalez-rom and Bakker. (2002).. É composta por 9 itens (Tabela 3.7) classificados de igual modo numa escala de aplicabilidade de Likert de 5 pontos, onde 1: a afirmação não se aplica rigorosamente nada; (...) e 5: a afirmação aplica-se completamente. Os inquiridos foram questionados acerca da dedicação, vigor e absorção que sentem no trabalho. A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,961$ ).

*Tabela 3. 7 - Itens de operacionalização da variável *Engagement**

EG1. Quando eu me levanto de manhã sinto vontade de ir trabalhar
EG2. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso
EG3. No meu trabalho sinto que vou explodir de energia
EG4. O meu trabalho inspira-me
EG5. Estou entusiasmado com o meu trabalho
EG6. Tenho orgulho no trabalho que faço
EG7. Estou imerso no meu trabalho
EG8. Quando trabalho intensamente sinto-me feliz
EG9. Empolgo-me quando estou a trabalhar

### **3.4.3. Variável *Intenção de Turnover***

A variável IT foi avaliada através de uma medida adaptada e desenvolvida por Netemeyer, Brashear-Alejandro, and Boles, (2004) e também ela é avaliada perante uma escala de aplicabilidade de Likert de 5 pontos, onde 1: a afirmação não se aplica rigorosamente nada; (...) e 5: a afirmação aplica-se completamente, composta por 3 itens (Tabela 3.8). Os participantes do questionário responderam sobre a sua intenção de ficar ou abandonar o seu posto de trabalho. A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,977$ ).

*Tabela 3. 8 - Itens de operacionalização da variável IT*

IT1. Eu pretendo sair do meu trabalho atual durante os próximos 12 meses
IT2. Espero poder deixar o meu trabalho atual nos próximos 12 meses
IT3. Espero deixar a minha atual organização nos próximos 12 meses

#### **3.4.4. Variável Desempenho Individual**

A variável DI foi medida por uma escala adaptada por Rego e Cunha, (2008) de Staples, Hulland, and Higgins (1999) e também foi avaliada pela mesma escala de aplicabilidade de Likert de 5 pontos, onde 1: a afirmação não se aplica rigorosamente nada; (...) e 5: a afirmação aplica-se completamente, composta por 4 itens (Tabela 3.9). Aos inquiridos foi-lhes pedido que respondessem como pensam que são vistos pelos pares, pelo superior hierárquico e pelos próprios ao nível de eficácia laboral. A medida em questão apresenta um bom nível de consistência interna ( $\alpha = 0,854$ ).

*Tabela 3. 9 - Itens de operacionalização da variável DI*

DI1. Sou um funcionário eficaz
DI2. Os meus colegas veem-me como um funcionário bastante produtivo
DI3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
DI4. O meu superior vê-me como um funcionário eficaz

#### **3.5. Aperfeiçoamento de escalas**

Com o intuito de garantir a confiabilidade e a dimensionalidade das medidas utilizadas, recorreu-se ao aperfeiçoamento das escalas para uma correcta operacionalização das variáveis. Para tal, foi utilizada a Análise Factorial Exploratória, utilizando o método dos componentes principais como método de extração dos factores e como método de rotação dos factores o método *varimax*. É importante referir que a análise dos componentes principais tem como objectivo encontrar um meio de condensar a informação que se encontra nas várias variáveis originais em apenas um conjunto mais pequeno de variáveis

estatísticas (componentes) com uma perda mínima de informação. Assim sendo, a análise dos dados torna-se mais facilitada. Os valores extraídos estão representados na tabela 4.1.

*Tabela 3. 10 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais*

Item	Descrição	h <sup>2</sup>	Componentes			
			1	2	3	4
EB3	A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho	0,519	0,720			
EB5	A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários	0,654	0,809			
EB7	Na minha organização os colaboradores têm hipótese de partilhar conhecimentos com outros colegas	0,685	0,827			
EB8	Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho	0,542	0,736			
EB10	A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projectos no estrangeiro	0,529	0,727			
EG1	Quando eu me levanto de manhã sinto vontade de ir trabalhar	0,813		0,902		
EG2	No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso	0,828		0,910		
EG3	No meu trabalho sinto que vou explodir de energia	0,753		0,868		
EG4	O meu trabalho inspira-me	0,827		0,909		
EG5	Estou entusiasmado com o meu trabalho	0,856		0,925		
EG6	Tenho orgulho no trabalho que faço	0,719		0,848		
EG7	Estou imerso no meu trabalho	0,561		0,749		

EG8	Quando trabalho intensamente sinto-me feliz	0,765		0,875		
EG9	Empolgo-me quando estou a trabalhar	0,807		0,898		
IT1	Eu pretendo sair do meu trabalho atual durante os próximos 12 meses .	0,947			0,973	
IT2	Espero poder deixar o meu trabalho atual nos próximos 12 meses	0,942			0,970	
IT3	Espero deixar a minha atual organização nos próximos 12 meses	0,979			0,989	
DI1	Sou um funcionário eficaz	0,732				0,856
DI2	Os meus colegas veem-me como um funcionário bastante produtivo	0,683				0,826
DI3	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	0,679				0,824
DI4	O meu superior vê-me como um funcionário eficaz	0,690				0,831
Nº de itens		21	5	9	3	4
Alfa de Cronbach			0,873	0,961	0,977	0,854

Como se pode verificar pela tabela acima, alguns dos itens foram suprimidos, pois quando apresentam comunalidades ( $h^2$ ) inferiores a 0,5 sugere-se que sejam retirados. Sendo assim, o estudo iniciou-se com 30 itens e devido ao aperfeiçoamento das escalas através da análise de fiabilidade, validade e consistência, reduziu-se para 21 itens.

Para avaliar a qualidade da análise fatorial realizada, os componentes principais foram determinados através do critério de medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este teste estatístico visa analisar a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas na população e varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo o valor estiver do 1, melhor é a adequação do método utilizado para tratamento de dados, havendo uma boa correlação entre as variáveis. Assim sendo, verifica-se que a amostra é muito boa para a realização da análise fatorial (KMO =0 .942) que paralelamente aos valores obtidos no teste de Bartlett  $X^2(6) = 1033.379$   $p < .001$  confirma que a amostra é adequada e podemos continuar com a análise, conforme podemos observar na tabela seguinte:

Tabela 3. 11 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,942
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1033,379
	GI	36
	Sig.	,000

Posteriormente, no sentido de avaliar a confiabilidade das várias dimensões em análise recorreu-se ao cálculo do valor de *Alfa de Cronbach* de cada uma das variáveis com o intuito de verificar a consistência interna da escala. Segundo Pestana e Gageiro (1998) um instrumento tem fiabilidade adequada quando o *Alfa de Cronbach* apresenta um valor de 0,7, no entanto, para trabalhos exploratórios, este valor poderá ser de 0,6.

Neste estudo, como já vimos anteriormente, a variável EB apresentou um bom nível de consistência interna ( $\alpha = 0,873$ ); a variável *Engagement* apresentou um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,961$ ); a variável IT, também ela apresentou um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,977$ ) e a variável DI também apresentou um bom nível de consistência interna ( $\alpha = 0,854$ ).

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados estatísticos relativos ao estudo empírico em causa que pretende verificar se o EB influencia o *Engagement*, a IT e o DI, bem como se o próprio *Engagement* tem impacto na IT e no DI. Aqui, serão analisadas as médias, desvios padrão e coeficientes de correlação de Spearman entre todas estas variáveis. Após esta análise, serão efectuadas as regressões lineares para testar as hipóteses de mediação. Assim sendo, vão ser testadas as 5 hipóteses do estudo para verificar a sua validação.

### 4.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

Para compreender melhor os dados recolhidos procedeu-se à análise das médias e desvios padrão dos dados sociodemográficos e das variáveis em estudo que se apresentam na tabela seguinte:

*Tabela 4. 1 - Média e Desvios Padrão*

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Idade</b>	2,34	0,748
<b>Formação académica</b>	3,14	1,566
<b>Antiguidade</b>	3,17	1,311
<b>EB</b>	2,28	1,261
<b><i>Engagement</i></b>	3,19	0,928
<b>IT</b>	1,95	1,315
<b>DI</b>	3,35	0,739

Através da análise da Tabela 4.3 podemos verificar que, tendo em conta a escala utilizada para avaliar esta variável (de 1 a 5), o EB percebido pelos colaboradores dentro da organização é relativamente baixo ( $M= 2,28$ ;  $DP= 1.261$ ). Já no que diz respeito ao *Engagement*, os colaboradores manifestam um bom índice de envolvimento ( $M= 3,19$ ;  $DP= 0,928$ ). Em termos médios, é de notar que os indivíduos apresentam uma baixa IT ( $M= 1,95$ ;  $DP= 1,315$ ), mas por sua vez apresentam um bom DI ( $M= 3,35$ ;  $DP= 0,739$ ).

Podemos então concluir que os inquiridos demonstram uma variação considerável na forma como demonstram o seu EB e a sua IT.

Posteriormente foram analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de *Spearman*. De todas as variáveis sociodemográficas, apenas foi considerada para análises posteriores a antiguidade uma vez que era a única que apresentava uma correlação significativa com as variáveis em estudo, conforme tabela 4.2.

Tabela 4. 2 - Coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Género (a)	1								
2	Faixa Etária (b)	-0,102	1							
3	Formação académica (c)	-0,322**	-,164	1						
4	Antiguidade na empresa (d)	-0,88	0,737**	-0,140	1					
5	Local de trabalho (e)	0,142	0,205*	-0,009	0,106	1				
6	EB	-0,30	-0,187	-0,045	-0,208*	-0,390**	1			
7	Engagement	-0,157	-0,183	0,137	0,142	-0,261**	0,525**	1		
8	IT	0,186	-0,178	-0,081	-0,309**	-0,135	0,118	-0,180	1	
9	DI	-0,037	-0,089	-0,078	0,025	-0,110	-0,261**	0,395**	-0,159	1

\*A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral) \*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral) (a) 1 – Feminino; 2 - Masculino (b) 1 – 25 anos ou menos; 2 - 26 a 34 anos; 3 - 35 a 44 anos; 4 - 45 a 54 anos; 5 - Acima de 55 anos (c) 1 – Ensino Básico; 2 – Ensino Secundário; 3 – Formação técnica ou tecnológica; 4 – Formação universitária incompleta; 5 – Formação universitária e completa; 6 – Pós-graduações e mais (d) 1 – Abaixo de 2 anos; 2 – 2 a 5 anos; 3 - 6 a 10 anos; 4 – 11 a 15 anos; 5- 16 a 20 anos; 6- Acima de 20 anos. (e) 1- Lojas; 2- Escritórios; 3- Entrepósito.

#### **4.2. Relação entre o Employer Branding com o Engagement, Intenção de Turnover e Desempenho Individual**

Na tabela 4.5 encontram-se os resultados da análise de regressões hierárquicas realizada para o *Engagement*, IT e DI tendo como variável preditora o EB. Inicialmente foi inserida apenas a variável de controlo que se encontravam correlacionada com as variáveis em estudo (antiguidade) e só numa segunda fase é que foi introduzida a variável EB (independente) para se perceber qual a variância adicional por ela explicada, testando assim 3 das hipóteses em estudo (Hipótese 1, Hipótese 2 e Hipótese 3).

*Tabela 4. 3 - Regressões hierárquicas: Relação entre o Employer Branding com Engagement, Intenção de Turnover e o Desempenho Individual*

		<i>Engagement</i>	IT	DI
<u>1ª Etapa</u>	Antiguidade	<b>-0,127</b>	<b>-0,253**</b>	<b>0,050</b>
	Teste F	<b>1,749</b>	<b>7,322</b>	<b>0,265</b>
	R <sup>2</sup> Ajustado	<b>0,007</b>	<b>0,055</b>	<b>-0,007</b>
<u>2ª Etapa</u>	Antiguidade	<b>-0,016</b>	<b>-0,226*</b>	<b>0,107</b>
	EB	<b>0,545***</b>	<b>0,0135</b>	<b>0,283**</b>
	Teste F	<b>22,757***</b>	<b>4,704*</b>	<b>4,547*</b>
	R <sup>2</sup> Ajustado	<b>0,287</b>	<b>0,064</b>	<b>0,062</b>
	Δ R <sup>2</sup> Ajustado	<b>0,28</b>	<b>0,009</b>	<b>0,055</b>

\* p < 0.05 \*\*p < 0.01 \*\*\*p < 0.001

Relativamente à avaliação global dos modelos de regressão linear apresentada na tabela anterior, pode-se verificar que o modelo de regressão linear do *Engagement* apresenta um valor de F de 22,757 significativo (\*\*\*), e explica 28% da variação única do *Engagement*. Tal como sugere a Hipótese 1, o EB tem efeito direto positivo e significativo no *Engagement* (B = 0.545, p < .001).

No que diz respeito ao modelo de regressão linear da IT, verificamos que a Hipótese 2 não é suportada, sendo que apresenta um coeficiente não significativo (B = 0.013, p=ns)

Face ao modelo de regressão linear do DI, encontramos um valor de F de 4,547 significativo (\*), sendo que o EB explica cerca de 5,5% da variância única do DI. Tal como sugere a Hipótese 3, o EB tem efeito direto positivo e significativo no DI (B = 0.282, p < .01).

Sabe-se que uma hipótese de estudo será validada se o seu coeficiente for significativo, pelo que, e após apresentação destes resultados, pode-se afirmar que a Hipótese 1 será

suportada, uma vez que a a variável EB apresenta um coeficiente positivo ( $B=0,545$ ) muito significativo (\*\*\*), revelando que aplicando melhores estratégias de EB, maior será o nível de *Engagement* dos colaboradores.

Relativamente à Hipótese 2, a mesma não será suportada, uma vez que a variável EB apresenta um coeficiente positivo ( $B=0,135$ ) mas não significativo (NS), pelo que se pode concluir que neste estudo não existe relação entre as variáveis EB e a IT.

Quanto à Hipótese 3, pode-se afirmar que é suportada, pois a variável EB tem um coeficiente positivo ( $B=0,282$ ) e significativo (\*\*), demonstrando que quanto melhor forem aplicadas as estratégias de EB, maior será o DI dos colaboradores da organização.

### **4.3. Relação entre o *Engagement* com a Intenção de *Turnover* e o Desempenho Individual**

Na tabela 4.6 encontram-se reflectidas as relações entre o *Engagement*, a IT e o DI. Tal como sucedeu para as hipóteses anteriores, também aqui se iniciou por uma primeira fase, onde apenas se inseriu a variável de controlo que se correlacionava com as variáveis em estudo (antiguidade), sendo que só posteriormente foi introduzida a variável *Engagement* (independente) para inferir qual a variância adicional por ela explicada para assim poder testar 2 das hipóteses em estudo (Hipótese 4 e Hipótese 5).

*Tabela 4. 4 - Regressões hierárquicas: Relação entre o Engagement com a Intenção de Turnover e o Desempenho Individual*

		IT	DI
<u>1ª Etapa</u>	Antiguidade	<b>-0,253**</b>	<b>0,050</b>
	Teste F	<b>7,322**</b>	<b>0,265</b>
	R <sup>2</sup> Ajustado	<b>0,055</b>	<b>-0,007</b>
<u>2ª Etapa</u>	Antiguidade	<b>-0,277**</b>	<b>0,100</b>
	<i>Engagement</i>	<b>-0,187*</b>	<b>0,397***</b>

	Teste F	<b>5,792**</b>	<b>9,923***</b>
	R <sup>2</sup> Ajustado	<b>0,082</b>	<b>0,142</b>
	Δ R <sup>2</sup> Ajustado	<b>0,027</b>	<b>0,135</b>

\* p < 0.05 \*\*p < 0.01 \*\*\*p < 0.001

Avaliando a tabela anterior, pode-se verificar que o modelo de regressão linear da IT apresenta um valor de F de 5,792 significativo (\*\*), concluindo que o modelo estimado apresentado é adequado para medir a relação entre a variável independente *Engagement* e a variável dependente IT. O modelo apresenta uma variação de R<sup>2</sup> ajustado de 0,027, o que indica que 2,7 % da variância da variável dependente IT é explicada pelo modelo, ou seja, tal como sugere a Hipótese 4, o *Engagement* relaciona-se negativamente com a IT dos colaboradores (B = - 0.187, p < .05).

No que diz respeito ao DI, o modelo de regressão linear apresenta um F de 9,923 significativo (\*\*\*), pelo que se pode concluir que o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre a variável independente *Engagement* e a variável dependente DI. O modelo apresenta uma variação de R<sup>2</sup> ajustado de 0,135, o que mostra que 13,5% da variância da variável dependente DI é assim explicada pelo modelo, ou seja, tal como sugere a Hipótese 5, o *Engagement* relaciona-se positivamente com o DI dos colaboradores (B = 0.397, p < .001).

Em suma, no que diz respeito à Hipótese 4, esta também é suportada, pois a variável *Engagement* revela um coeficiente negativo (B= - 0,187) e significativo (\*), revelando que quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores com a organização, menor será a sua IT.

Relativamente à Hipótese 5, esta também é validada, uma vez que a variável *Engagement* apresenta um coeficiente positivo (B= 0,397) muito significativo (\*\*\*), permitindo concluir que quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores, maior será também o seu DI.

Pode-se então concluir que a organização ao aplicar estratégias de EB reconhecidas pelos colaboradores, maior será o envolvimento destes e o seu desempenho. Por outro lado, quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores na organização, menor será a sua

intenção de abandonar a organização e maior será o seu desempenho. Apenas não fica provado que haja relação entre as estratégias de EB e a IT.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com a realização deste estudo pretendeu-se verificar qual a relação existente entre o EB, o *Engagement*, a IT e o DI numa empresa em particular. Após a a apresentação dos resultados no capítulo anterior, podemos depreender com mais clareza a validade das 5 hipóteses levantadas no início da investigação, dando assim resposta ao objectivo do estudo.

Segundo estudos já efectuados, sabe-se que quanto mais positivas as opiniões dos funcionários forem da imagem do seu empregador (e.g. a percepção de EB), maior será o seu *Engagement* (Davies, 2008). Assim sendo, pressupõe-se que uma empresa cuja estratégia passe por promover um bom EB, irá aumentar os níveis de *Engagement* dos seus colaboradores (Pina e Cunha, et al., 2012).

Verificou-se neste estudo que 28% da variância única do *Engagement* é explicado pelo EB, sendo que os vamos ao encontro daquilo que nos mostra a literatura, sendo suportada a Hipótese 1. Os colaboradores que responderam a este estudo mostram que quando percebem estratégias de EB utilizadas pela sua empresa, o seu nível de *Engagement* no trabalho aumenta. Podemos então afirmar que:

***O EB relaciona-se positivamente com o engagement dos colaboradores.***

De seguida foi testada a Hipótese 2, que pretendia demonstrar que o EB se relaciona negativamente com a IT dos colaboradores. No entanto, segundo os resultados desta análise, não foi possível validar esta mesma hipótese. Este facto não confirma o que foi encontrado na revisão da literatura que nos dizia que a marca do empregador é essencial numa organização pois ajuda a mesma a reter talentos e a diminuir a IT dos seus colaboradores (Kashyap & Verma, 2018). O efeito entre estas duas variáveis não sendo significativo, não suportou a hipótese levantada, o mesmo poder-se-á explicar pelo facto de que nesta empresa, haverá outros factores que potenciem a IT que não sejam as estratégias de EB utilizadas.

De acordo com Laffaldano & Muchinsky (1985) e Backhaus & Tikoo (2004), podemos afirmar que a marca do empregador visa criar uma relação entre a sua fidelidade e a produtividade do colaborador, sendo que os que se encontram mais satisfeitos revelam

maiores níveis de desempenho. Sabe-se que factores internos à organização, como sejam as estratégias de EB influenciam directamente o DI dos colaboradores, ou seja, a forma como os indivíduos desempenham as suas tarefas pode ser condicionada pelas estratégias de EB adoptadas (Oliveira, 2019; Williams & Anderson, 1991).

Verificou-se que 5,5% da variância da variável DI é explicada pelo EB, indo também ao encontro do que se encontrou na literatura. Esta relação também foi explicada neste estudo através da validação da Hipótese 3. Podemos assim afirmar que:

### ***O EB relaciona-se positivamente com o DI dos colaboradores***

A Hipótese 4 pretendia provar que o *Engagement* se relaciona negativamente com a IT dos colaboradores. De acordo com a revisão da literatura, vários autores afirmaram que o *Engagement* pode ter um efeito positivo na retenção de talentos, sendo que se estes estiverem envolvidos no trabalho, estarão também menos predispostos a sair da organização (Saks & Gruman, 2014), ou seja, mais baixa será a sua IT. Os resultados obtidos neste estudo revelam que 2,7 % da variância da variável IT é explicada pelo *Engagement*, o que está de acordo com o que foi revisto na literatura. A Hipótese 4 levantada nesta análise, que relaciona estas duas variáveis também foi suportada. Sendo assim, podemos afirma que:

### ***O Engagement relaciona-se negativamente com a IT dos colaboradores***

No que diz respeito à relação entre o *Engagement* e o DI dos colaboradores, Bakker (2011), Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris (2008) e Meyer & Maryléne (2008) afirmam que quanto maior for o seu *Engagement*, maior será também a sua iniciativa pessoal e a sua proactividade no trabalho, revelando assim altos índices de DI. Verificou-se através dos resultados do estudo que o *Engagement* de um colaborador explica cerca de 13,5% do seu DI, o que vem confirmar a evidência empírica anteriormente descrita. Sendo assim, podemos afirmar que:

### ***O Engagement relaciona-se positivamente com o DI dos colaboradores***

Esta investigação permitiu acima de tudo reflectir sobre a importância da aplicação das estratégias de EB no seio de uma empresa, fornecendo uma série de contributos que explicam a utilização das mesmas para o sucesso da organização.

Neste estudo foi possível provar que o EB se relaciona positivamente com o *Engagement* e com o DI, bem como o *Engagement* tem implicações positivas ao nível do DI e se relaciona negativamente com a IT.

Resumindo, pode-se concluir que as organizações que invistam o seu tempo na construção de estratégias de EB reconhecidas pelos seus colaboradores, terão um impacto positivo naquilo que será o envolvimento destes e o seu DI. Os colaboradores que se sintam assim envolvidos, terão mais capacidade de desenvolvimento das tarefas que realizam e menos intenção de abandonar a organização, criando assim vantagem competitiva no universo empresarial.

#### **5.1. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras**

Assim como acontece na maioria dos estudos de investigação, também este apresenta algumas limitações. A primeira prende-se com o facto da amostra recolhida ter sido por conveniência, o que impossibilita generalizar todos os resultados obtidos. Bem como a sua dimensão, uma vez que perante um universo tão alargado de colaboradores, a sua representatividade pode ser questionável. Para estudos futuros seria importante alargar o tamanho da amostra para que esta captasse uma parte mais representativa da população em estudo.

Outra limitação a apresentar prende-se com a forma como os dados foram recolhidos, isto é, por vezes, o método de recolha de dados por questionário pode estar sujeito à limitação da subjetividade. Quando os inquiridos respondem por este método, essencialmente em formato papel, poderão fazê-lo sob uma tendência de responder ao que é socialmente desejável e não ao que corresponde directamente à realidade, mesmo sabendo que se mantêm o nível de confidencialidade e anonimato como é dito logo no início do questionário.

De acordo com Podsakoff et al. (2003), quando os dados são obtidos através de uma única fonte, pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum, o que torna a natureza deste estudo limitadora.

Como linhas futuras, para além de sugerir o aumento da amostra para maior representatividade, e uma vez que não foi provada a Hipótese 2 que relacionava a IT com as estratégias de EB, seria importante perceber, através de colaboradores que já saíram da empresa, qual o motivo de a abandonarem, para assim depreender se as estratégias de EB utilizadas pela mesma, influenciam directamente a sua saída.

Para contornar os riscos de contaminação pela variação do método comum, o DI poderia ser avaliado pelo superior hierárquico, por exemplo.

Contudo, apesar das limitações apresentadas, podemos recorrer aos resultados aqui obtidos para iniciar estudos mais aprofundados para novas investigações, contornando assim as limitações já apresentadas através da adaptação de novas metodologias.

## **5.2. Implicações para a Gestão**

Em suma, com a realização deste estudo percebe-se que construindo uma boa marca de empregador, cada empresa estará a preparar o seu futuro criando assim vantagem competitiva a longo prazo. Trabalhando nas estratégias de EB, a organização promove um bem estar nos seus colaboradores que os incentiva a desempenharem melhor as suas tarefas, melhorando os seus níveis de DI. O envolvimento no trabalho também aumenta – *Engagement* – o que pode baixar os níveis de IT.

Sendo assim, este estudo promove a todos os gestores uma visualização alargada de como se pode influenciar a respectiva empresa a trabalhar nas estratégias de desenvolvimento da marca do empregador, para assim contribuir para uma empresa mais saudável onde o bem estar dos colaboradores seja a chave do sucesso da própria organização. Como exemplos de práticas de *Employer Branding* pode-se falar em remuneração, pacotes de benefícios como seguros de saúde ou cartões de refeição; assistência médica e educacional; estilos de liderança; gestão partilhada; possibilidade de progressão na carreira; diferentes formas de aprendizagem entre outras, conciliando tudo isto com o *marketing* digital, por exemplo, que permita partilhar a cultura organizacional.

No mundo empresarial, as marcas podem e devem contribuir para um caminho de perfeição, pois só assim conseguirão construir um futuro melhor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 5, 501-517. doi:<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. doi:<https://doi.org/10.1177/09637214111414534>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200. doi:<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Brummrlhuis, L. (2012). Work Engagement performance and active learning: the role of conscientiousness. *Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bancalheiro, J. (2006). *Scorecard de Capital Humano- Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-182. doi:<http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Bezerra, A. S. (2011). *Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa*. Monografia: Picos-PI: Universidade Federal do Piauí.
- Borges, M. (4 de Novembro de 2011). *Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de Gestão empresarial?* Obtido de [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa- Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Crewson, P. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theor*, 7(4), 499-519.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560810862570>

- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. doi:[doi.org/10.1037/a0039002](https://doi.org/10.1037/a0039002)
- Judge, T., & Hulin, C. (1991). Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation. *CAHRS Working Paper Service*, 361, 1-52. doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.1992.17515626>
- Junior, F., & Borges-Andrade, J. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111-120. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2016). Service employees' fit, work-family conflict, and work engagement. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 554-566. doi:<https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0066>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 3, 10 (3) 19-26. doi:<https://doi.org/10.1108/14754391111121874>
- Laffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis. 97(2), 251-273. doi:[10.1037//0033-2909.97.2.251](https://doi.org/10.1037//0033-2909.97.2.251)
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Lima, K., Araújo, G. R., & Silva, V. (2018). Rotatividade: Percepção dos colaboradores sobre as causas de demissão voluntária. *Revista Expressão Católica*, 7(2), 110-118. doi:<https://dx.doi.org/10.25190/rec.v7i2.2236>

- Manuel, I. J. (2018). *Employer Brand Love: impactos da estratégia da marca do empregador no amor à marca*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Universidades Lusíada Porto, Portugal.
- Martinho, A. L., Lousã, E. P., Soares, R., & Meirinhos, V. (2017). *Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Porto: Vida Económica.
- Meyer, J. P., & Maryléne, G. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 60-62. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x>
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, conseqüências e controle*. Porto Alegre : Ortiz.
- Mosley, S. B. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at work*. Southern Gate, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Netemeyer, R., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32(1), 49-60.
- Oliveira, A. R. (2019). *O impacto do Conflito Trabalho-Família no Engagement, na Intenção de Turnover e no Desempenho Individual dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Portugal.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (1998). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porto-Martins, P., Basso-Machado, P., & Benevides-Pereira, A. M. (2013). Engagement no Trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3). doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>

- Rego, A., & Cunha, M. (2008). Perceptions of Authentizotic Climates and Employer Happiness: Pathways to Individual Performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi:<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., & Shaufeli, W. B. (2009). *El Engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being, and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73. doi:[ic Work Groups: An Experimental Study](https://doi.org/10.1177/1046496503251111)
- Santos, J. N. (2017). *Employer Branding como mecanismo de Atração e Retenção de Talento - O caso de Michael Page*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Universidade Católica Portuguesa do Porto, Portugal.
- Santos, N. M. (2017). *A Influência da Liderança Ética no Empenhamento Afetivo e no Desempenho Individual dos Colaboradores de Piscinas e Health Clubs*. Dissertação do Mestrado em Gestão: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Portugal.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement? Employee in theory and practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315. doi: <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel.
- Sequeira, J. A. (2016). *Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do setor farmacêutico*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Portugal.
- Sezões, C. M. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Potencial Humano: Instituto Superior de Gestão de Lisboa, Portugal .
- Staples, D., Hulland, J., & Higgins, C. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations . *Organization Science* , 10(6), 758-776.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- 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*. Lisboa : Actual Editora.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zaabi, M., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0023>

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO.

Sou mestranda em Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e pretendo perceber qual o impacto que as estratégias de *Employer Branding* adoptadas pela empresa têm no desempenho e motivação dos seus colaboradores.

Ficaria muito grata se pudesse contar com a sua colaboração, concedendo 5 minutos do seu tempo para responder a este questionário com total sinceridade.

De notar que não há respostas certas nem erradas e que estas serão completamente anónimas e confidenciais, destinadas única e exclusivamente a tratamento estatístico para fins académicos e científicos.

Tomei conhecimento acerca do objetivo do estudo bem como da forma como os dados recolhidos são processados e aceito responder ao questionário.

- Aceito
- Não aceito

Obrigada pela sua colaboração

Olga Arinto

### Instruções de preenchimento

De seguida apresentamos algumas afirmações. Para cada uma delas indique (x) a que melhor corresponde à sua percepção segundo esta escala de 5 itens:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. A minha organização oferece cursos <i>on-line</i>					
2. A minha organização organiza várias conferências, <i>workshops</i> e programas de formação regularmente					
3. A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho					
4. A minha organização promove atividades desportivas ( <i>teambuilding</i> , etc.)					
5. A minha organização tem uma atitude justa em relação aos funcionários					
6. Na minha organização existe um procedimento confidencial para denunciar má conduta no trabalho					

7. Na minha organização os colaboradores têm hipótese de partilhar conhecimentos com outros colegas					
8. Na minha organização os colaboradores aplicam a mais recente tecnologia no local de trabalho					
9. Na minha organização espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos no trabalho					
10. A minha organização fornece oportunidades para trabalhar em projectos no estrangeiro					
11. Na minha organização, quando me ausento, tenho colegas de trabalho capazes de assumir as minhas responsabilidades					
12. A minha organização oferece oportunidades de trabalhar com colegas de outros países					
13. A minha organização paga horas extras					
14. A minha organização fornece seguro para colaboradores					
15. Quando eu me levanto de manhã sinto vontade de ir trabalhar					
16. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso					
17. No meu trabalho sinto que vou explodir de energia					
18. O meu trabalho inspira-me					
19. Estou entusiasmado com o meu trabalho					
20. Tenho orgulho no trabalho que faço					
21. Estou imerso no meu trabalho					
22. Quando trabalho intensamente sinto-me feliz					
23. Empolgo-me quando estou a trabalhar					
24. Eu pretendo sair do meu trabalho atual durante os próximos 12 meses					
25. Espero poder deixar o meu trabalho atual nos próximos 12 meses					
26. Espero deixar a minha atual organização nos próximos 12 meses					
27. Sou um funcionário eficaz					
28. Os meus colegas veem-me como um funcionário bastante produtivo					
29. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho					
30. O meu superior vê-me como um funcionário eficaz					

INFORMAÇÃO DEMOGRÁFICA

---

**A. Género**

- Feminino
- Masculino

**B. Faixa Etária**

- 25 anos ou menos
- Entre 26 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 54 anos
- Acima de 55 anos

**C. Formação académica**

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Formação técnica ou tecnológica
- Formação universitária incompleta
- Formação universitária e completa
- Pós-graduações e mais

**D. Antiguidade na empresa**

- Abaixo de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Acima dos 20 anos

**E. Local de trabalho**

- Lojas
- Escritórios
- Entrepasto