



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**O Impacto do *Employer Branding* no  
*Engagement* dos Colaboradores**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Cláudia Lourenço Paredes**

(50032356)

Orientador da Dissertação:

Professor Doutor Luís Andrade

Lisboa



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Luís Andrade, todo o apoio e motivação ao longo deste processo que foi elaborar a minha dissertação de mestrado. Agradeço principalmente pela força e motivação em fazer mais e melhor, demonstrando que sempre acreditou nas minhas competências.

O meu maior agradecimento vai para os meus pais, por todo o investimento na minha formação académica, por me permitirem realizar um sonho e por principalmente estarem sempre do meu lado sem nunca me deixarem desistir.

À minha irmã Catarina, que mesmo sem perceber, me deu força e motivação para concluir este processo, pois quero ser um exemplo para ela poder seguir mais tarde.

Às minhas melhores amigas e colegas de faculdade que me apoiaram ao longo dos anos e que partilharam comigo esta aventura. Agradeço a amizade e o companheirismo.

Ao André, que esteve sempre do meu lado, que me apoiou e me deu toda a força quando eu mais precisei. Agradeço por nunca me ter deixado desistir e por me fazer ver que eu era capaz!

A todos um Muito Obrigada!

## **Resumo**

O objetivo deste estudo é perceber o impacto das estratégias de *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores das organizações.

A metodologia adoptada é a realização de um estudo quantitativo através da aplicação de um questionário *online*. A amostra é composta por 118 participantes que se encontram no ativo em diversas organizações. Para medir as variáveis em estudo utilizaram-se dois instrumentos: a escala de *Engagement* no trabalho, construída por Schaufeli, Bakker & Salanova (2006), UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*, que foi adaptada para a língua portuguesa por Chambel, Castanheira & Sobral (2014) e a escala de *Employer Attractiveness*, aplicada e testada por Berthon, Ewing e Hah (2005) – *Employer Attractiveness (EmpAT)*.

Os resultados obtidos demonstram que existe impacto positivo entre o valor interesse e o *Engagement*.

Palavras-chave: *Employer Branding*, *Engagement*, recursos humanos, *marketing*, estudo quantitativo.

## **Abstract**

The purpose of this study is to understand the impact of the *Employer Branding* strategies on employee *Engagement*.

The methodology adopted is a quantitative study through the application of an online questionnaire. The sample was made by 118 participants that work in diferente organizations. To measure the variables under study, two scales were used. Tha scale of *Work Engagement* made by Schaufeli, Bakker and Salanova (2006), UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*, that was adopted to the portuguese language by Chambel, Castanheira and Sobral (2014). The scale of *Employer Attractiveness* used and tested by Berthon, Ewing and Hah (2005) – *Employer Attractiveness (EmpAT)*.

The results show that existis a positive impact between the interest value and *Engagement*.

Key words: *Employer Branding*, *Engagement*, human resources, *marketing*, quantitative study.

## Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização teórica.....	1
1.2. Objetivos do Estudo.....	2
1.3. Estrutura da Dissertação .....	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. <i>Employer Branding</i> .....	4
2.2. <i>Employer Attractiveness</i> .....	10
2.3. <i>Engagement</i> .....	14
2.4. Relação entre as variáveis.....	19
2.5. Modelo e Hipótese de Investigação .....	20
3. Metodologia.....	21
3.1. Participantes.....	21
3.2. Delineamento .....	22
3.3. Instrumento .....	23
4. Resultados.....	26
4.1. Qualidades Métricas das Escalas .....	26
4.1.1. Escala <i>Employer Attractiveness</i> .....	26
4.1.2. Escala <i>Engagement</i> .....	29
4.2. Impacto das variáveis.....	32
4.3. Comparação entre grupos .....	34
4.4. Teste de Hipóteses .....	34
5. Discussão e Conclusões.....	36
6. Referências Bibliográficas (Em construção) .....	41
7. Anexos.....	48
7.1. Anexo I – Questionário.....	48



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Definições do constructo .....	5
Tabela 2 – Descrição das habilitações literárias .....	22
Tabela 3 – Escala <i>Engagement</i> no Trabalho .....	23
Tabela 4 – Escala <i>Employer Attractiveness</i> (EmpAt) .....	24
Tabela 5 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala <i>Employer Attractiveness</i> .....	27
Tabela 6 – Variância Total Explicada da Escala <i>Employer Attractiveness</i> .....	27
Tabela 7 – Matriz Fatorial Após Rotação.....	28
Tabela 8 – Fiabilidade da Escala <i>Employer Attractiveness</i> .....	29
Tabela 9 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala <i>Engagement</i> .....	29
Tabela 10 – Variância Total Explicada da Escala <i>Engagement</i> .....	30
Tabela 11 – Variância Total Explicada da Escala <i>Engagement</i> (unidimensional).....	30
Tabela 12 – Matriz Fatorial Após Rotação.....	31
Tabela 13 – Fiabilidade da escala <i>Engagement</i> .....	32
Tabela 14 – Correlações entre as variáveis testadas nas hipóteses e as variáveis socio-demográficas.....	33
Tabela 15 – Correlações entre as variáveis testadas nas hipóteses.....	33
Tabela 16 – Resultados do teste t-student para a variável Género .....	34
Tabela 17 – Regressão linear simples entre as dimensões do <i>Employer Attractiveness</i> e o <i>Engagement</i> .....	35
Tabela 18 – Regressão linear simples entre a dimensão Valor de Interesse e o <i>Engagement</i> .....	35

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo de Investigação .....	20
Figura 2 – Descrição da área funcional .....	22

# 1. Introdução

## 1.1 Contextualização teórica

O capital intelectual e humano é a base da vantagem competitiva na economia moderna. Conseqüentemente, a disputa entre as empresas para atrair e reter trabalhadores talentosos ocorre num mundo onde os avanços tecnológicos e a competição global estão a gerar uma mudança generalizada nos padrões de emprego (Osborn, 2001).

No mundo empresarial atual, existe uma grande concorrência entre as empresas devido à escassez de colaboradores com talento. Um desafio diário, para a área dos Recursos Humanos, é o recrutamento e a retenção de talentos.

Para responder a este desafio atual, as organizações devem utilizar uma estratégia que emprega os princípios do marketing nos recursos humanos, sendo esta denominada de *Employer Branding*.

O *Employer Branding* é visto como uma estratégia de empregabilidade, que consiste em captar a essência de uma organização de forma a criar uma imagem de como a empresa é um bom local para trabalhar, tanto para os colaboradores como para os potenciais candidatos. A reputação criada através de uma estratégia de *Employer Branding* eficaz vai certamente atrair talentos para uma organização (Verma & Ahmad, 2016).

O *Employer Branding* refere-se à reputação de uma organização como empregadora e à sua proposta de valor para os seus colaboradores (Barrow & Mosley, 2005). Um bom local para trabalhar não surge por acaso, mas surge do resultado de estratégias que dão importância à atração, ao *Engagement* e à retenção de colaboradores com talento. O objetivo destas estratégias é de criar uma imagem melhor da organização na mente dos atuais e dos potenciais colaboradores (Verma & Ahmad, 2016).



O *Engagement*, como compromisso e empenho, é demonstrado através de comportamentos no local de trabalho, características pessoais e estados psicológicos (Macey & Schneider, 2008).

Segundo a Scarlett Surveys, o *Engagement* diz respeito ao vínculo emocional positivo ou negativo que o colaborador tem com a função que desempenha e com a empresa, e que influencia diretamente, a sua vontade de progredir, aprender e apresentar resultados.

O *Employer Branding* é fundamentado pelo valor que o capital humano acrescenta a uma organização e o capital humano é um recurso diferenciador e dificilmente é imitável (Barney, 1991). Para o capital humano acrescentar esse valor à organização é necessário existir um vínculo emocional, de compromisso, vontade e empenho – podendo-se concluir que o contrato psicológico é um pilar importante para o *Employer Branding*. (Sezões, 2017)

## 1.2. Objetivos do Estudo

A necessidade de atrair e reter talentos nas organizações tem vindo a crescer significativamente nos últimos anos.

As organizações cada vez se preocupam mais em ter os melhores colaboradores, para fazer face a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

É importante que as organizações ofereçam os benefícios psicológicos, funcionais e económicos e que os colaboradores reconheçam a sua existência e a sua importância. Será que isso tem impacto no *Engagement* dos colaboradores?

Perante esta problemática, foi formulada a seguinte questão de investigação: Qual o impacto do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores?

Para analisar detalhadamente a temática em estudo, foram colocados os seguintes objetivos específicos:

- Qual o grau de *Employer Attractiveness* percebido pelos colaboradores?



- Qual o grau de *Engagement* percebido pelos colaboradores?
- Verificar se existe relação entre o *Employer Branding* e o *Engagement* dos colaboradores.

### 1.3. Estrutura da Dissertação

O presente estudo visa avaliar o impacto que as estratégias de *Employer Branding* têm sobre o *Engagement* dos colaboradores das organizações. Quanto à estrutura do trabalho, o mesmo está organizado tendo mais 4 capítulos, além do introdutório.

O segundo capítulo ilustra a revisão da literatura dos construtos da investigação: *Employer Branding*, *Employer Attractiveness* e *Engagement*.

O terceiro capítulo descreve a metodologia do estudo, os procedimentos adoptados e a caracterização da amostra.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos com a investigação, no que diz respeito ao impacto do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores.

Por fim, no quinto capítulo está a discussão dos resultados, à luz da teoria, e a conclusão com uma reflexão final, limitações do estudo e implicações teóricas e práticas.



## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. *Employer Branding*

O conceito de *Employer Branding* foi definido pela primeira vez como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho e relacionados com a empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187).

Anteriormente, as marcas eram associadas ao marketing e ao desenvolvimento de produtos para as marcas corporativas, no entanto, nos últimos anos, também se vinculou à disciplina da Gestão de Recursos Humanos (Hashim & Nor, 2018). O conceito de *Employer Branding* surgiu como resultado da aplicação dos princípios de *marketing* à gestão de recursos humanos (como por exemplo, o *marketing* interno). O conceito de *marketing* interno pressupõe que os funcionários são os clientes internos. Para ter clientes satisfeitos, a organização deve primeiro ter colaboradores satisfeitos (George, 1977).

Recentemente, o surgimento deste conceito levou os líderes empresariais a explorar a importância e a vantagem do *Employer Branding* em muitos campos da gestão de recursos humanos, não se limitando apenas ao recrutamento e *engagement* dos colaboradores, mas também à gestão de talentos e à gestão estratégia de recursos humanos (Hashim & Nor, 2018).

A estratégia de *marketing* e a marca são cada vez mais pertinentes para comunicar as políticas, princípios e valores da gestão dos recursos humanos de uma organização. No processo de *Employer Branding* existe a criação de uma “imagem de marca”, assumida e partilhada, onde expressa aquilo que a empresa quer valorizar enquanto entidade empregadora e promotora de boas práticas de gestão de recursos humanos (Baid & Rao, 2006).

Depois da primeira conceptualização do conceito de *Employer Branding* proposta por Ambler e Barrow, surgiram outras definições do conceito:

**Tabela 1** – Definições do constructo

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Backhaus e Tikoo, 2004	Esforço de uma organização em promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável enquanto entidade empregadora.
Lloyd, 2002	Soma dos esforços de uma empresa para comunicar aos actuais e potenciais colaboradores, de que a empresa é um local de trabalho desejável.
Joo e Mclean, 2006	Processo de identificação e criação de uma marca de empresa, aplicando ferramentas e princípios de <i>marketing</i> para alcançar o estatuto de entidade empregadora de eleição.

No ambiente empresarial atual, cada vez mais competitivo, o *Employer Branding* é uma abordagem cujas suas práticas servem para diferenciar as características de uma empresa perante as suas empresas concorrentes. O objetivo é principalmente demonstrar o que a empresa tem para oferecer, incluindo por exemplo, formação, oportunidades de carreira e novos desafios. Assim, existe competição para atrair, recrutar, motivar e reter os melhores talentos (Backhaus & Tikoo, 2004).

O *Employer Branding* é um tema cada vez mais falado na área dos Recursos Humanos porque está relacionado com o recrutamento e retenção de talentos, e actualmente perante uma boa oferta os colaboradores trocam com facilidade de empresa (Tanwar & Prasad, 2016). Cabe ao departamento de Recursos Humanos ter um papel importante em conseguir demonstrar que aquela empresa é um bom local para trabalhar, pois tal tem implicações no recrutamento e na retenção de colaboradores.

Muitas organizações começaram a evoluir a abordagem do *Employer Branding* para uma abordagem que também integra os colaboradores internos. Tornou-se parte desta abordagem promover também uma boa imagem da organização entre os seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).



A marca do empregador “representa os esforços das organizações para comunicar com o público interno e externo o que as torna desejáveis e diferentes como entidades empregadoras” (Alniaçıka & Alniaçıka & Eratb & Akçınb, 2014)

Existem cinco etapas para desenvolver uma marca empregadora forte (Berthon, Ewing & Hah, 2005):

- Entender a organização;
- Criar uma “promessa de marca convincente” para os colaboradores que espelhe a promessa da marca para os clientes;
- Desenvolver padrões para medir o cumprimento da promessa da marca;
- Alinhar todas as práticas das pessoas para apoiar e reforçar a promessa da marca;
- Executar e medir.

As empresas com fortes marcas empregadoras podem potencialmente reduzir o custo de aquisição dos colaboradores, melhorar as relações com os colaboradores, aumentar a retenção e até mesmo oferecer salários mais baixos a colaboradores comparáveis de empresas com uma marca empregadora mais fraca (Berthon et al., 2005).

O *Employer Branding* representa então um esforço organizacional para promover e comercializar a empresa, a fim desta ser vista de forma diferente dos seus concorrentes. Tem vindo a ganhar popularidade e cada vez mais é utilizado como estratégia dos líderes empresariais para se destacarem e posicionarem de forma superior às restantes empresas. (Sezões, 2017)

### **Antecedentes do *Employer Branding***

O *branding* das organizações surgiu como resultado da aplicação dos princípios de *marketing* na gestão de recursos humanos, ou seja, *marketing* interno (Cable e Turban, 2001). O objetivo do *marketing* interno é garantir que os colaboradores da organização estejam alinhados com os objetivos e promessa da marca da organização, mas nos últimos anos passou a ser também importante atrair colaboradores cujos valores estão alinhados com o da organização (Sullivan, 2004).

Atrair e reter o capital humano com talento é uma das principais fontes de vantagem competitiva. Com a finalidade de ter os melhores colaboradores, as



organizações começaram a aplicar estratégias de *branding* na área da gestão dos recursos humanos, sendo essa aplicação denominada de *Employer Branding* (Alniaçik & Alniaçikbb, 2012).

Quando os colaboradores reconhecem que a organização lhes proporciona suporte organizacional, o *Employer Branding* melhora. Quando os colaboradores percebem que a organização valoriza as suas contribuições e bem-estar, sentem que devem retribuir, demonstram maior desempenho, mais inovação e menor absentismo e rotatividade (Eisenberger & Cummings & Armeli & Lynch, 1997)

Atualmente, os colaboradores preferem trabalhar numa organização que os trate de forma justa e que as recompensas sejam também distribuídas numa ótica de equidade. Pagar o salário mais alto no atual mercado empresarial pode não aumentar a retenção dos colaboradores, mas essa retenção aumenta se a organização for justa e competitiva (Taylor, 2002). Assim, proporcionar recompensas justas e apropriadas pode aumentar o *Employer Branding*.

A reputação organizacional percebida é o valor social atribuído pelos colaboradores à entidade da organização. As percepções dos candidatos sobre o prestígio da organização têm benefícios simbólicos (Backhaus & Tikoo, 2004). Quanto maior a reputação de uma organização, maior será o orgulho dos candidatos em trabalhar na organização (Edwards, 2010).

O *Employer Branding* pode ser melhorado através da confiança organizacional. É importante que as chefias e subordinados criem relações de confiança, que incentivem o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e a disposição para os colaboradores irem mais além do seu trabalho (Barney & Hansen, 1994)

As percepções individuais sobre a organização desenvolvem-se em contratos psicológicos. Estes traduzem-se no que os colaboradores esperam da organização, o que é oferecido e o que realmente é dado (Delcampo, 2007). A obrigação do contrato psicológico forma a base de uma oferta de emprego e a adesão à mesma motiva os colaboradores a terem um melhor desempenho (Miles & Mangold, 2004). Quando os colaboradores sentem uma violação do contrato psicológico, surgem consequências negativas, como baixa produtividade, insatisfação, redução na lealdade e confiança e

intenção de saída (Robinson e Rousseau, 1994). Portanto, é importante manter a obrigação do contrato psicológico para promover o *Employer Branding*.

A responsabilidade social engloba as ações que a organização tem de forma a beneficiar a sociedade, além dos seus próprios interesses (McWilliams e Siegel, 2001). As práticas de responsabilidade social moldam as atitudes das comunidades em relação à empresa, contribuem para a reputação corporativa e atraem novos candidatos para a organização (Albinger e Freeman, 1996). Os colaboradores percebem uma maior relação para com a organização quando esta está altamente envolvida em atividades de responsabilidade social e por isso procuram oportunidades de emprego em organizações ativas nesta matéria.

### **Consequentes do *Employer Branding***

O *Employer Branding* influencia o desempenho de uma organização (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008). O desempenho não financeiro é subjetivo e qualitativo (como por exemplo, a satisfação dos colaboradores, tempo médio para ocupar vagas de trabalho, taxa de rotatividade, entre outros) e o desempenho financeiro é objetivo, quantitativo e específico (Mishra & Suar, 2010). Portanto, quanto mais forte forem as estratégias de *employer brandig*, melhor será o desempenho de uma organização.

Para Davies (2008) o *Employer Branding* tem impacto na satisfação e lealdade do colaborador, para Pryadarshi (2011) impacta a satisfação e o *commitment* do colaborador e para Ito, Brotheridge e McFarland (2013) o *Employer Branding* tem consequências na satisfação, *commitment* e retenção dos colaboradores.

Cascio (2014) defende que o *Employer Branding* é um dos três pontos mais importantes para a retenção de colaboradores numa organização.

O *Employer Branding* afeta diretamente a reputação corporativa, a gestão de talento e os programas de *Engagement* (Martin, Gollan & Grigg, 2011).

Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que as empresas canalizam os recursos financeiros para promover o *Employer Branding*, para obterem uma vantagem



competitiva e consequentemente a reter os colaboradores através da interiorização dos valores da empresa.

Embora o *Employer Branding* tenha sido maioritariamente associado à sua aplicação externa face ao mercado para atrair potenciais colaboradores, este tem sempre como referência os colaboradores atuais que vivem a marca e que têm capacidade de influenciar futuros colaboradores (Barrow & Mosley, 2005). É importante reconhecer que os colaboradores são o centro do processo de construção de uma marca e o seu comportamento pode tanto reforçar como prejudicar a credibilidade da mensagem que é transmitida (Berthon et al, 2005).



## 2.2. *Employer Attractiveness*

Com o conceito de *Employer Branding* surge também o conceito de “*Employer Attractiveness*”, ou seja, atratividade da empresa. Berthon et al. (2005) desenvolveram as dimensões do *Employer Branding* em relação ao *Employer Attractiveness*.

O *Employer Attractiveness* é definido como os benefícios previstos que um potencial colaborador vê em trabalhar para determinada organização e é importante em contextos em que atrair colaboradores com talento é uma fonte primária de vantagem competitiva (Berthon et al., 2005). Jiang e Iles (2011) vêem o *Employer Attractiveness* como “um poder” que chama a atenção dos potenciais candidatos e incentiva os colaboradores a permanecerem leais à empresa.

A atratividade organizacional é considerada um antecedente do conceito mais geral de equidade do *Employer Branding*. A atratividade do empregador é conseqüentemente mais robusta, quanto maior for a perceção da marca do empregador pelo público-alvo. (Berthon et al., 2005)

De acordo com Berthon et al. (2005), a atratividade da marca do empregador é um constructo multidimensional e pode ser equacionada mediante o interesse, o valor social, o valor económico, o desenvolvimento e a aplicação que esta possa deter através de potenciais colaboradores. Segundo Berthon et al. (2005) as dimensões caracterizam-se por:

- **Valor de interesse:** demonstra o nível de atração de um presumível colaborador por determinada organização, tendo em conta um ambiente de trabalho incentivador, inovador, criativo e centrado no colaborador. Esta dimensão decorre do aperfeiçoamento dos “benefícios psicológicos” propostos por Ambler e Barrow (1996, citado por Berthon et.al, 2005).
- **Valor social:** está relacionado com um ambiente de trabalho agradável e descontraído, onde prevalece a boa relação entre colaboradores da mesma organização. O valor social é um aperfeiçoamento dos “benefícios psicológicos” propostos por Ambler e Barrow (1996, citado por Berthon et.al, 2005).
- **Valor económico:** ligado a questões económicas, ou seja, ter um vencimento acima da média, estabilidade contratual e progressão na carreira. O valor



económico deriva de um aperfeiçoamento dos “benefícios económicos” de Ambler e Barrow (1996; citado por Berthon et al., 2005).

- **Valor de desenvolvimento:** existe uma valorização do colaborador, que traduz uma mais-valia para a progressão na carreira. O valor de desenvolvimento surge do aperfeiçoamento dos “benefícios funcionais” de Ambler e Barrow (1996; citado por Berthon et.al, 2005).
- **Valor de cooperação:** relacionado com a oportunidade do colaborador aplicar os seus conhecimentos em contexto organizacional e partilhá-los com os restantes membros da organização. O valor de cooperação tem por base novamente um aperfeiçoamento dos “benefícios funcionais” de Ambler e Barrow (1996).

Através do *Employer Attractiveness*, a organização pode atrair possíveis colaboradores, mostrando o potencial do posicionamento da organização na mente dos consumidores. A atratividade da marca do empregador, é uma forte fonte de vantagem competitiva porque possibilita a seleção do público-alvo, o modo como os novos talentos poderão ser atraídos para a organização e onde recrutar esses talentos (Berthon et al., 2005).

As empresas sempre se preocuparam com o que os seus colaboradores pensam e dizem (Dabirin, Kietzman & Diba, 2017). Estas opiniões dos colaboradores moldam a lealdade, envolvimento e retenção, mas também influenciam a maneira como as empresas são vistas publicamente e como podem atrair novos colaboradores.

A atratividade organizacional pode ser definida como os benefícios que os potenciais colaboradores antecipam ao trabalhar em determinada organização (Berthon et al, 2005). É também definida como o poder que motiva um candidato a escolher determinada organização e o que incentiva um colaborador a permanecer nessa mesma organização (Bakanauskien, Bendaraviciene & Barkauské, 2017), bem como o grau em que a organização é considerada um bom local para trabalhar (Jiang & Iles, 2011).

A atratividade organizacional pode ser vista através de uma perspetiva externa como de uma perspetiva interna (Pingle & Sharma, 2013). A externa está relacionada com a medida em que potenciais colaboradores percebem a organização como um bom local para trabalhar (Ehrhart & Ziegert, 2005), já a interna está relacionada com o nível de atratividade organizacional percebida pelos colaboradores atuais (Pingle & Sharma, 2013).



A atractividade organizacional tem como base a sua proposta de valor, ou seja, aquilo que a organização oferece aos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). Quanto mais alinhados estão os atributos percebidos como atractivos pelos atuais e futuros colaboradores com a proposta de valor da organização, maior será a atractividade percebida (Chhabra & Sharma, 2014).

O estudo de Reis & Braga (2016) conclui que os *baby boomers* valorizam uma organização inovadora, com um ambiente de trabalho positivo e que incentiva a criatividade e novas práticas de trabalho; a geração X valoriza as oportunidades de desenvolvimento, pacote de recompensas, ambiente de trabalho criativo e estimulantes e bom relacionamento interpessoal; por último, a geração Y destaca como mais atractivo factores como o pacote de recompensas e oportunidade de trabalhar num local feliz.

Relativamente aos principais atributos da atractividade organizacional, o estudo de Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007) concluíram que são 5 os principais atributos: forte investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores; tratar os colaboradores enquanto indivíduos e mostrar preocupação nesse sentido; oportunidade de progressão na carreira; versatilidade nas tarefas diárias e uma abordagem dinâmica e progressista em relação ao futuro do negócio.

Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013) realizaram um estudo sobre a atractividade organizacional e indicaram que as campanhas de *Employer Branding* das organizações devem centrar-se nos factores psicológicos da sua oferta (oportunidade de aplicar a inovação e criatividade), o sentimento de pertença na organização, apreciação pelo trabalho desenvolvido, crescimento profissional, aprendizagem e possibilidade de aplicar conhecimentos. Segundo este estudo, os factores enumerados anteriormente têm maior impacto relativamente aos atributos monetários.

As políticas corporativas podem afectar a forma como os funcionários são mais ou menos atraídos pelas organizações, pela existência de oportunidades de desenvolvimento ou pacote de recompensas; a forma como o ambiente de trabalho promove comportamentos mais autênticos também provavelmente têm um papel importante na atracção de colaboradores. Os colaboradores não procuram apenas empresas que lhes garantam uma carreira ou pacote de recompensas, mas sim empresas

com ambientes de trabalho que lhes permitam ser eles próprios. Uma organização que permite ou não que os colaboradores ajam com mais autenticidade, pode ser um atributo de atractividade para colaboradores futuros. (Reis, Braga, & Trullen, 2017)

O conceito de *Employer Branding* consiste em várias etapas. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* deve ser primeiro comercializado externamente; e só depois internamente para se tornar parte da cultura organizacional. É importante que a mensagem do *Employer Branding* que passa para o exterior esteja alinhada com a estratégia de marca interna. A mensagem que é passada através do *Employer Branding* deve transmitir, tanto aos atuais como aos futuros colaboradores, o que estes podem esperar da organização em termos de benefícios racionais e emocionais (Mosley, 2007).

A atractividade de uma organização desempenha um papel importante no processo de *Employer Branding*. Uma proposta de valor é percebida e avaliada com base na atractividade da organização. Quanto mais atraente uma empresa é, e essa atracção é percebida pelos futuros colaboradores, mais forte é essa organização – valor do *Employer Branding* (Berthon et al, 2005). A atractividade organizacional também é vista como um antecedente do conceito mais geral do valor do *Employer Branding* (Berthon et al, 2005).

A atractividade organizacional na definição de Hedlund, Andersson e Rosén (2009), tem três fase diferentes: a organização é atraente se uma pessoa estiver interessada em candidatar-se, quiser permanecer se se envolver nela. A base teórica de Behling, Labovitz e Gainer (1968) defende três perspectivas teóricas para explicar como os candidatos a um emprego determinam a atractividade da organização. Essas três perspectivas são: a teoria dos factores objectivos, baseada na ponderação de vantagens e desvantagens; a teoria dos factores subjectivos, baseada no ajuste entre as necessidades emocionais pessoais e a imagem subjectiva da empresa e por fim, a teoria critica do contacto, com base na diferença de tratamento durante o processo de recrutamento (Behling et al, 1968).

### 2.3. *Engagement*

A necessidade das organizações terem colaboradores que investem nas suas funções tem vindo a aumentar o interesse no estudo do conceito *Engagement* no trabalho.

Kahn (1990) conceptualizou pela primeira vez o conceito de *Engagement*, defendendo que quando um trabalhador está afectivamente envolvido com o seu trabalho, tira maior proveito das suas capacidades cognitivas, físicas, mentais e emocionais obtendo um melhor desempenho. A quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o colaborador aplica numa determinada tarefa depende dos recursos económicos e sócio-emocionais recebidos por parte da organização (Kahn, 1990).

Para Bakker (2014), o conceito de *Engagement* passa por um estado de dedicação, vigor e absorção que é preditivo de resultados organizacionais relevantes, incluindo a própria produtividade e desempenho de cada colaborador.

Os colaboradores quando estão envolvidos nas tarefas, colocam muito mais esforço, empenho e dedicação e obtêm melhores resultados. Também segundo Kahn (1990), *Engagement* significa que o colaborador está presente psicologicamente durante a sua performance.

O *work Engagement*, para Bakker & Leiter (2010), é um conceito motivacional pois os colaboradores sentem-se coagidos a atingir uma meta desafiadora. O *Engagement* reflete a energia pessoal que os colaboradores depositam no seu trabalho, ou seja, colaboradores “engaged” (envolvidos) são enérgicos e aplicam essa mesma energia no seu trabalho diário.

Para Poon (2013), os colaboradores podem fomentar os seus níveis de *Engagement* através da percepção que estes têm do suporte que é dado às suas carreiras por parte da empresa e da percepção do nível de *commitment* afetivo que é desenvolvido nos mesmos. O tipo de comunicação que está intrínseco nas empresas tem também um elevado impacto no compromisso profissional, ou seja, quanto mais forte for a comunicação interna dirigida, maior será a construção de confiança e *commitment* para com os colaboradores, que por sua vez pode levar a um elevado *Engagement* (Mishram, Boyton & Mishra, 2014).

Ainda outros dois aspetos igualmente fundamentais para o *Engagement* são a motivação e a eficácia no trabalho (Abraham, 2002).

Para que os colaboradores se sintam comprometidos com a sua função é necessário que estejam também satisfeitos, entusiasmados e enérgicos com o seu ambiente de trabalho (Siddiqi, 2013), sendo que o *Engagement* e o *burnout* são considerados extremos opostos, ou seja, quando um aumenta o outro diminui e vice-versa (Lo Bue, Taveniers, Mylle & Euwema, 2013).

Os níveis de *Engagement* que os colaboradores apresentam têm uma extrema relevância no contexto laboral e estão diretamente associados às práticas desenvolvidas dentro das empresas, sendo este definido como um “estado da mente positivo, de sensação de cumprimento e relativo ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Em vez de um estado momentâneo e específico, o *Engagement* refere-se, portanto, a um estado persistente e penetrante afetivo-cognitivo que não está direcionado para um objeto particular, evento, individuo ou comportamento” (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2011, p.665).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002) consideram que o *Engagement* resulta da construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho.

O *Engagement* tem três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

A absorção corresponde à concentração total no trabalho, existe a sensação de que o tempo passa depressa, e o colaborador não se consegue distanciar do trabalho porque está positivamente imerso nele (Schaufeli et al., 2002).

A dedicação é um forte envolvimento no trabalho associado ao entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho (Schaufeli et al., 2002).

O vigor manifesta-se pelos altos níveis de energia, resistência mental durante o trabalho, persistência, investimento no trabalho, mesmo face às dificuldades e uma grande resistência à fadiga (Schaufeli et al., 2002).

No que diz respeito às dimensões deste constructo, Mehta e Mehta (2013), identificaram outras dimensões do *work Engagement*: confiança e integridade; natureza do trabalho (sendo que o trabalho deve ser desafiador para que exista auto-motivação); a



linha de visão entre o desempenho do colaborador e o desempenho da organização, para que possam ser cumpridos; oportunidades de crescimento na carreira; orgulho face à empresa; e por último, os colegas de trabalho que aumentam significativamente os níveis de *Engagement*.

O *work Engagement* surgiu como o adverso do *burnout* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). O *burnout* tem proveniência em Maslach (1993), que é “*um constructo tridimensional e sequencial que vai da exaustão (esgotamento dos recursos mentais), ao cinismo (indiferença para com o seu trabalho), e à falta de eficácia profissional (propensão para avaliar o seu desempenho de forma negativa, resultando no sentimento de incapacidade e em baixa auto-estima)*”. Ao contrário dos que sofrem de *burnout*, os colaboradores *engaged* sentem-se enérgicos e verdadeiramente ligados ao seu trabalho, considerando-o desafiante, ao invés de stressante (Maslach et al., 2001).

Segundo Schaufeli (2013), o *employee Engagement* pode ser visto como um conceito oposto do *burnout* que é caracterizado pela reduzida eficácia, cinismo e exaustão. Dada esta oposição, Gonzales-Roma, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006) afirmam que as principais dimensões do *burnout* (exaustão e cinismo) são opostas às principais dimensões do *engagement* (vigor e dedicação).

O *employee Engagement* por vezes é confundido com outros constructos como o compromisso organizacional – *commitment* (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Para além de ser confundido é também muitas vezes associados a outros constructos:

- Compromisso organizacional e o comportamento de cidadania organizacional (Robinson et. al., 2004);
- Compromisso emocional e intelectual com a organização (Richman, 2006);
- Esforço discricionário exibido pelos colaboradores no local de trabalho (Frank, Finnegan & Taylor, 2004).

### **Antecedentes do *Engagement***

São vários os estudos que apontam os antecedentes do *Engagement*. A satisfação laboral, segundo Abraham (2002), é um antecedente, porque os colaboradores que estão mais comprometidos com a sua função, apresentam um desempenho mais elevado que os



restantes colegas. Para Rasheed, Khan e Ramzan (2013) a justiça organizacional é um antecedente do *Engagement*.

Para Trincherro, Brunetto e Borgonovi (2013), a percepção do suporte organizacional e as práticas de desenvolvimento de competências (nomeadamente a formação), são também antecedentes do *Engagement*. Segundo Kahn (1990), uma grande parte da segurança percebida é justificada pelo suporte e apoio que o colaborador sente por parte da organização e da chefia.

As recompensas e reconhecimento são também antecedentes do *engagement*, sendo que este varia em função da percepção de benefícios recebidos pelo desempenho do trabalho (Kanh, 1990). Assim, segundo Saks (2006), os colaboradores estão mais comprometidos com o trabalho se tiverem percepção de uma maior quantidade de recompensas e reconhecimento.

As características do trabalho, o tipo de liderança no contexto laboral e as características de personalidade dos colaboradores são assumidos como antecedentes do *engagement* (Christian, Garza e Slaughter, 2011).

Outros estudos, identificaram como antecedentes do *Engagement*: a necessidade de realização do colaborador, as características sociodemográficas e a situação laboral que inclui o ramo organizacional e a estabilidade profissional do colaborador (Adekola, 2011). Para Chen e Chen (2012), os recursos disponibilizados para o trabalho (incluindo a autonomia), a possibilidade de desenvolvimento, o suporte e o feedback são antecedentes do *work Engagement*.

### **Consequentes do *Engagement***

Segundo Saks (2006), o *Engagement* tem consequências positivas nas organizações. Contudo, é um constructo que atua individualmente em cada colaborador e antes de afetar os resultados organizacionais, tem impacto na performance individual. Os indivíduos com um maior nível de *Engagement* tendem a estabelecer relações de maior confiança e maior qualidade com a sua organização e, conseqüentemente, terão atitudes mais positivas relativamente à organização (Saks, 2006).

Schaufeli & Bakker (2004) apontam como consequentes do *Engagement*: uma ligação mais forte com a organização e menores intenções de saída.

O *Engagement* está positivamente relacionado com o compromisso organizacional (*commitment*) e negativamente relacionado com as intenções de saída (Schaufeli & Bakker, 2004).

Adekola (2011) defende que os consequentes do *Engagement* são a satisfação laboral que está relacionada com a satisfação com a carreira profissional, o *stress* no trabalho e a intenção do colaborador em sair da organização e por último, o bem-estar psicológico, traduzido em sentimentos de exaustão e na relação trabalho-família.

Foi também identificado como consequente do *work Engagement* a vontade do colaborador em ir além das suas principais responsabilidades de trabalho (Shuck, Reio Jr & Rocco, 2011).

Rich, Lepine e Crawford (2010), tentaram perceber os efeitos do *work Engagement* no desempenho dos colaboradores: existe uma relação positiva entre a ligação dos colaboradores com a função e duas dimensões da performance, nomeadamente, o desempenho de tarefa e os comportamentos de cidadania organizacional.

O sucesso de uma organização consegue-se tendo colaboradores inovadores, que estejam alinhados para o negócio da organização, que sejam competitivos e acima de tudo com um bom desempenho (Bakker & Schaufeli, 2008).

## 2.4. Relação entre as variáveis

Dada a revisão da literatura anteriormente apresentada, é importante compreender de que forma os constructos se relacionam entre si.

Segundo Meyer e Allen (1997), o *commitment* afetivo está associado positivo e significativamente às condições e experiências de trabalho favoráveis. Os colaboradores que encontrem experiências positivas no trabalho ou que recebam os resultados desejados da sua organização têm maior probabilidade de retribuir esse tratamento favorável, comprometendo-se com sua organização (Meyer & Allen, 1997).

O estudo de Kucherov e Zaryalora (2011) apoia que uma organização que aposta no *Employer Branding* ganha uma série de vantagens económicas devido a taxas mais baixas de rotatividade de colaboradores e taxas mais altas de investimentos em Recursos Humanos no que diz respeito às práticas para motivação dos colaboradores.

Suikkanen (2010) afirmou que o *Employer Branding* pode ser considerado como um método de retenção de funcionários, pois influencia toda a experiência no trabalho, promove o conceito de bom local para trabalhar e diminui a rotatividade voluntária.

Os resultados do estudo de Sokro (2012) propõem que a organização use a estratégia de *Employer Branding* nos seus negócios para atrair funcionários para a empresa. Também se concluiu que o *Employer Branding* pode impactar fundamentalmente a escolha dos funcionários para ficar ou sair da organização.

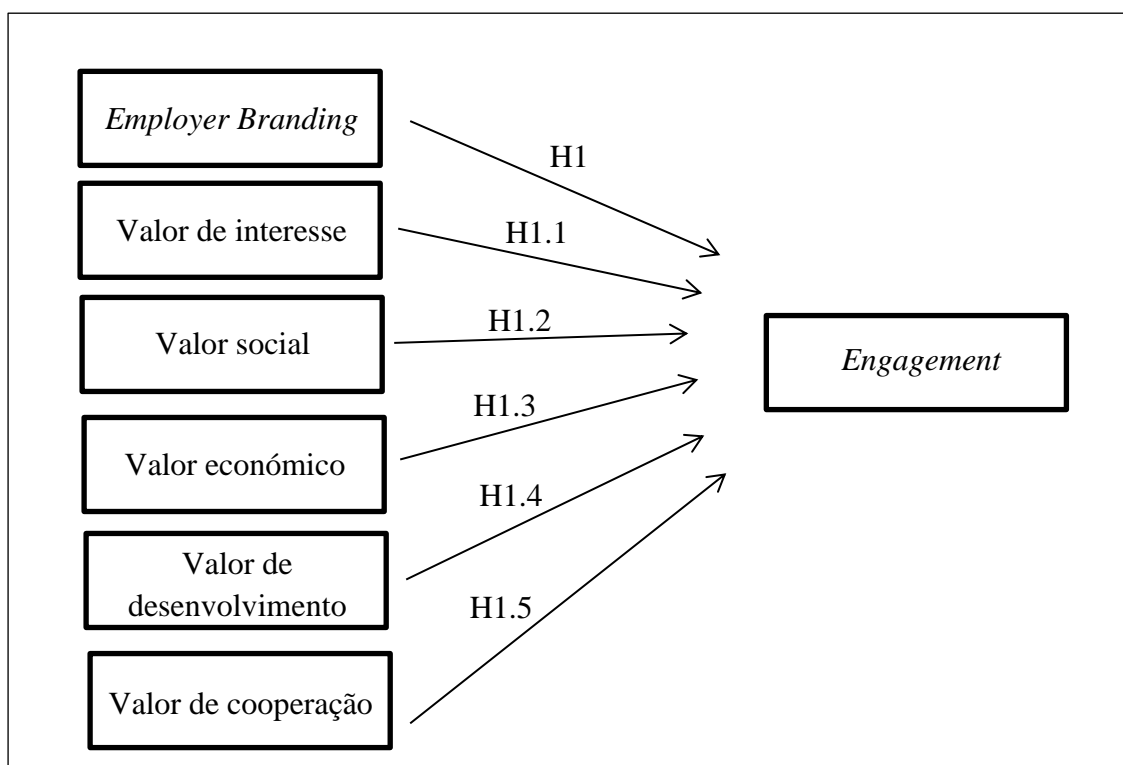
Um estudo recente de Piyachat, Chanongkorn e Panisa (2015) encontrou fortes relações positivas entre o *Employer Branding*, o *Engagement* dos colaboradores e o esforço discricionário.

Hewitt (2011), conclui que a melhor estratégia de *Employer Branding* de uma organização se diferencia pelos altos níveis de *Engagement*. Gibbons (2006) concluiu que fatores motivacionais emocionais tiveram quatro vezes mais impacto no *Engagement* de um colaborador do que outros fatores como a remuneração.

## 2.5. Modelo e Hipótese de Investigação

Com este estudo pretende-se demonstrar a relação entre o *Employer Branding* (variável independente) e o *Engagement* (variável dependente).

Para analisar a relação anteriormente apresentada, realizou-se o seguinte modelo de investigação, bem como as hipóteses de investigação que irão ser testadas:



**Figura 1** – Modelo de Investigação

H1 – O *Employer Branding* tem impacto positivo no *Engagement*.

H1.1 – O valor de interesse tem impacto positivo no *Engagement*.

H1.2 – O valor social tem impacto positivo no *Engagement*.

H1.3 – O valor económico tem impacto positivo no *Engagement*.

H1.4 – O valor de desenvolvimento tem impacto positivo no *Engagement*.

H1.5 – O valor de cooperação tem impacto positivo no *Engagement*.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Participantes**

O presente estudo contabilizou 118 participantes que contribuíram para o estudo de forma voluntária e responderam ao questionário via online.

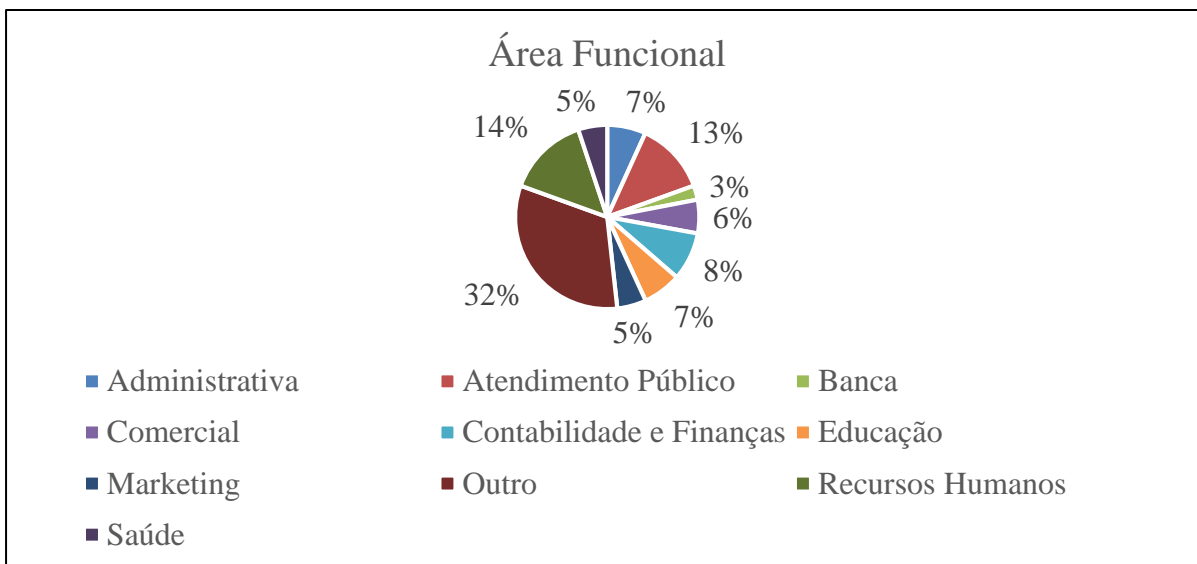
Os participantes deste estudo foram selecionados a partir de uma população portuguesa e que se encontra a exercer algum tipo de atividade numa determinada organização. Apenas os indivíduos trabalhadores, com disponibilidade para participar e com acesso à internet pertenceram ao estudo, onde 82.2% dos participantes são do sexo feminino e os restantes 17.8% do sexo masculino.

Verificou-se que, em média os participantes têm uma antiguidade na organização de aproximadamente 9 anos (DP=9.82), sendo o mínimo de 0 e o máximo de 44 anos, e em média os participantes estão na sua função há cerca de 8,6 anos (DP=9.06), com um mínimo de 0 e o máximo de 33 anos.

No que diz respeito à função, estas foram agrupadas em diversas áreas funcionais mais generalistas, mediante as respostas de todos os participantes, observou-se que 14,4% são da área de Recursos Humanos, 12,7% da área de atendimento ao público, 8,5% de contabilidade e finanças, 6,8% para área administrativa, 6,8% área da educação, 5,9% área comercial, 5,1% área do *marketing*, 5,1% área da saúde, 2,5% da área da banca e os restantes 32.2% em outras áreas funcionais diversas.

Por fim, observou-se que as habilitações académicas variam entre o Ensino Básico e o Doutoramento, sendo a Licenciatura o nível de qualificação com maior representatividade (40.7%) (Tabela 2)

A figura e tabela, apresentadas seguidamente, resumem as informações anteriores (Figura 2).



**Figura 2** – Descrição da área funcional

**Tabela 2** – Descrição das habilitações literárias

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	3	2,5
	Ensino Secundário	43	36,4
	Licenciatura	48	40,7
	Mestrado	23	19,5
	Doutoramento	1	0,8

Todos os participantes responderam ao questionário de forma voluntária e sem qualquer tipo de recompensa.

### **3.2. Delineamento**

O estudo apresentado tem como principal objetivo perceber o impacto do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores das organizações.

O presente estudo caracteriza-se como sendo empírico, correlacional e de carácter explanatório e exploratório entre as variáveis e de natureza transversal.

### 3.3. Instrumento

Foi elaborado e aplicado um questionário através de uma plataforma *online*, onde os inquiridos forneceram as suas respostas de maneira mais cómoda e fácil. O questionário foi divulgado pela rede de contactos pessoais e sociais através do *LinkedIn* e do *Facebook*.

Depois de obter as respostas necessárias, as mesmas foram inseridas e analisadas no *software* SPSS.

O questionário foi elaborado tendo por base duas escalas. Uma primeira relacionada com o *Employer Attractiveness* e uma segunda relacionada com o *Engagement*.

No que diz respeito à escala de *Engagement* no trabalho, foi utilizada a escala construída por Schaufeli, Bakker & Salanova (2006), UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*, que foi adaptada para a língua portuguesa por (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014). A escala original é composta por 3 dimensões (Vigor, Dedicção e Absorção), mas no presente estudo, esta variável foi analisada apenas através de uma só dimensão, ou seja, como uma variável unidimensional. A escala é composta por 17 itens, onde as opções de respostas estão classificadas como uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 = “Nunca” e 5 = “Sempre” (tabela 3).

**Tabela 3** – Escala *Engagement* no Trabalho

- 
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
  2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.
  3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar
  4. No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).
  5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
  6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar ao meu redor.
  7. O meu trabalho inspira-me.
  8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
  9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
  10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
  11. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
-

- 
12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.
  13. Para mim o meu trabalho é desafiador.
  14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
  15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
  16. É difícil desligar-me do meu trabalho.
  17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
- 

Quanto à escala de *Employer Attractiveness*, foi utilizada a escala aplicada e testada por Berthon et al. (2005) – *Employer Attractiveness (EmpAT)*. A escala original é composta por 5 dimensões (interesse, social, económico, desenvolvimento e cooperação), portanto esta variável é multidimensional e foi analisada tendo em conta as suas 5 dimensões. A escala é composta por 25 itens, onde as opções de respostas estão classificadas como uma escala tipo *Likert* de sete pontos, onde 1 = “Nada Importante” e 7 = “Muito Importante” (tabela 4).

**Tabela 4** – Escala *Employer Attractiveness* (EmpAt)

- 
1. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.
  2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.
  3. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.
  4. Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada Organização.
  5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização.
  6. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.
  7. A existência de boas relações com a chefia.
  8. A existência de boas relações com os colegas.
  9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.
  10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante.
  11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.
  12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.
  13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.
  14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.
  15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.
-



- 
16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.
  17. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.
  18. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.
  19. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.
  20. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.
  21. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego.
  22. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos.
  23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.
  24. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.
  25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atractivo.
-

## **4. Resultados**

Primeiramente procedeu-se à análise das qualidades métricas das escalas, depois procedeu-se à análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas dimensões em estudo e por fim, testaram-se as hipóteses anteriormente formuladas no presente estudo.

### **4.1. Qualidades Métricas das Escalas**

#### **4.1.1. Escala *Employer Attractiveness***

##### **Validade de constructo – Estrutura Fatorial**

A Análise Fatorial Exploratória tem como principal objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais. Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis (Marôco, 2010).

A metodologia mais usada é a “medida de adequação da amostragem de “Kaiser-MeyerOlkin”, que é a medida da homogeneidade das variáveis, isto é, compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

A escala original do *Employer Branding*, apresentava um modelo teórico a 5 fatores: interesse (com os itens 10, 11, 12, 13 e 14), social (itens 2, 7, 8, 9 e 23), económico (15, 21, 22, 24 e 25), desenvolvimento (itens 1, 3, 4, 5 e 6) e aplicação (itens 16, 17, 18, 19 e 20).

Para este constructo foi realizada então a Análise Fatorial Exploratória.

**Tabela 5** – Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala *Employer Attractiveness*

KMO e Teste de Barlett		
Medida de Adequação da Amostragem de Kayser-Keyer-Olkin		0,942
Teste de Esfericidade de Barlett	Qui-quadrado aproximado	3178,773
	GI	300
	P_value	0,000

Os resultados obtidos da análise fatorial exploratória (tabela 5) indicam que o KMO apresenta um valor de 0,94 que é considerado Bom.

Posteriormente, foi feita a extração de fatores com rotação varimax. O objetivo principal da rotação varimax é obter uma estrutura fatorial, ou seja, apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associado com um único fator. Realizou-se então a extração de fatores, o que resultou em três fatores que explicam 72,68% da variância. (tabela 6) Apesar do modelo inicial ser constituído por cinco fatores, segundo o critério de Kayser, o novo modelo é constituído por 3 fatores.

**Tabela 6** – Variância Total Explicada da Escala *Employer Attractiveness*

Fatores	Eigenvalues Iniciais			Pesos Fatoriais Resultantes da Extração			Pesos Fatoriais Após Rotação		
	Tot al	% de variância	Cumula tiva %	Tot al	% de variância	Cumula tiva %	Tot al	% de variância	Cumula tiva %
1	15,695	62,779	62,779	15,695	62,779	62,779	6,878	27,512	27,512
2	1,298	5,190	67,969	1,298	5,190	67,969	5,815	23,260	50,772
3	1,179	4,714	72,683	1,179	4,714	72,683	5,478	21,911	72,683

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Após a análise fatorial exploratória, foi necessário retirar um item, dado que apresenta um peso fatorial inferior a 0,5 e não satura em nenhuma das dimensões (item 17). Os restantes itens apresentam um peso fatorial superior a 0,5 e saturam apenas num fator. (tabela 7)

**Tabela 7 – Matriz Fatorial Após Rotação**

	Factor		
	Social	Desenvolvimento	Interesse
EB_8	0,791		
EB_9	0,790		
EB_10	0,764		
EB_23	0,748		
EB_19	0,741		
EB_7	0,666		
EB_6	0,662		
EB_21	0,602		
EB_1		0,776	
EB_3		0,739	
EB_4		0,725	
EB_25		0,703	
EB_24		0,686	
EB_5		0,681	
EB_15		0,566	
EB_14			0,759
EB_13			0,738
EB_18			0,719
EB_20			0,705
EB_16			0,702
EB_22			0,601
EB_12			0,563
EB_11			0,506
EB_17			0,465
Alfa de Cronbach	0,960	0,936	0,927

### **Fiabilidade**

O presente instrumento apresenta valores de alfa de Cronbach, para as suas dimensões, que variam entre 0,927 e 0,960, valores que estão acima do valor mínimo aceitável ( $\alpha=0,70$ ) (Bryman & Cramer, 2003), deste modo podemos afirmar que todas as dimensões apresentam uma boa consistência interna (Hill & Hill, 2002).

Podemos verificar também que a consistência interna melhoraria ligeiramente se fosse retirado um item (item 1), uma vez que o alfa de Cronbach é superior ao alfa inicial para a dimensão, se esse item fosse eliminado (tabela 8)

**Tabela 8** – Fiabilidade da Escala *Employer Attractiveness*

Dimensões da Escala	$\alpha$ da dimensão	Número de itens	$\alpha$ se o item for eliminado
Social	0,960	EB_2	0,960
		EB_6	0,955
		EB_7	0,954
		EB_8	0,954
		EB_9	0,953
		EB_10	0,953
		EB_19	0,954
		EB_21	0,957
		EB_23	0,952
Desenvolvimento	0,936	EB_1	0,937
		EB_3	0,924
		EB_4	0,926
		EB_5	0,925
		EB_15	0,927
		EB_24	0,921
		EB_25	0,921
Interesse	0,927	EB_11	0,916
		EB_12	0,915
		EB_13	0,913
		EB_14	0,913
		EB_16	0,918
		EB_18	0,916
		EB_20	0,924
		EB_22	0,927

#### 4.1.2. Escala *Engagement*

##### Validade de constructo – Estrutura Fatorial

Para este constructo foi também realizada a Análise Fatorial Exploratória.

**Tabela 9** – Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala *Engagement*

KMO e Teste de Barlett		
Medida de Adequação da Amostragem de Kayser-Keyer-Olkin	0,941	
Teste de Esfericidade de Barlett	Qui-quadrado aproximado	1605,998
	GI	136
	P_value	0,000

Os resultados da AFE indicam que o KMO apresenta um valor de 0,941 que é considerado Excelente. (Tabela 9)

Seguidamente, procedeu-se à extração de fatores através da rotação varimax, cujo resultado foi a obtenção de 2 fatores que explicam 66,45% da variância. (Tabela 10)

**Tabela 10** – Variância Total Explicada da Escala *Engagement*

Fatores	Eigenvalues Iniciais			Pesos Fatoriais Resultantes da Extração			Pesos Fatoriais Após Rotação		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	10,071	59,240	59,240	10,071	59,240	59,240	6,569	38,640	38,640
2	1,226	7,213	66,452	1,226	7,213	66,452	4,728	27,813	66,452

Dado que a presente escala foi tida em consideração como um todo, realizou-se uma nova análise fatorial forçada a um fator que explica 59,24% da variância. (Tabela 11)

**Tabela 11** – Variância Total Explicada da Escala *Engagement* (unidimensional)

Fatores	Eigenvalues Iniciais			Pesos Fatoriais Resultantes da Extração		
	Total	% de variância	Cumulativa %	Total	% de variância	Cumulativa %
1	10,071	59,240	59,240	10,071	59,240	59,240

Após a análise fatorial exploratória, não foi necessário retirar nenhum item, dado apresentam um peso fatorial superior a 0,5 e saturam apenas num fator. (Tabela 12)



**Tabela 12 – Matriz Fatorial Após Rotação**

	Factor
	<i>Engagement</i>
ENG_7	0,879
ENG_11	0,877
ENG_13	0,853
ENG_14	0,850
ENG_4	0,841
ENG_12	0,827
ENG_5	0,824
ENG_8	0,790
ENG_10	0,774
ENG_1	0,756
ENG_9	0,752
ENG_2	0,748
ENG_3	0,732
ENG_6	0,696
ENG_15	0,623
ENG_17	0,620
ENG_16	0,543
Alfa de Cronbach	0,954

### **Fiabilidade**

O presente instrumento apresenta valores de alfa de Cronbach de 0,954 valor que está acima do valor mínimo aceitável ( $\alpha=0,70$ ) (Bryman & Cramer, 2003), deste modo podemos afirmar que o instrumento apresenta uma boa consistência interna (Hill & Hill, 2002).

Podemos verificar também que a consistência interna melhoraria ligeiramente se fosse retirado um item (item 16), uma vez que o alfa de Cronbach é superior ao alfa inicial para a dimensão, se esse item fosse eliminado (Tabela 13)

**Tabela 13** – Fiabilidade da escala *Engagement*

Dimensões da Escala	$\alpha$ da dimensão	Número de itens	$\alpha$ se o item for eliminado
<i>Engagement</i>	0,954	ENG_1	0,952
		ENG_2	0,952
		ENG_3	0,952
		ENG_4	0,950
		ENG_5	0,950
		ENG_6	0,953
		ENG_7	0,949
		ENG_8	0,951
		ENG_9	0,952
		ENG_10	0,951
		ENG_11	0,949
		ENG_12	0,950
		ENG_13	0,949
		ENG_14	0,949
		ENG_15	0,954
		ENG_16	0,956
		ENG_17	0,954

## 4.2. Impacto das variáveis

Com o intuito de melhor compreender a direção e a intensidade das relações entre variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson. As correlações podem ser consideradas fracas quando o valor absoluto (indicativo da intensidade da associação) de  $r$  ( $|r|$ ) é inferior a .25; moderadas se  $.25 \leq r \leq .50$ ; fortes se  $.50 \leq r \leq .75$  e muito fortes se  $r$  ( $|r|$ )  $\geq .75$ . Quando nos deparamos com um valor superior a zero ( $r > 0$ ), as variáveis variam (i.e., estão associadas) no mesmo sentido, caso o valor seja inferior a zero ( $r < 0$ ), as variáveis variam em sentido oposto (Marôco, 2014).

Num primeiro momento realizou-se a relação entre as variáveis em estudo com as variáveis sociodemográficas, idade, antiguidade na organização e na função e habilitações. Assim, através da tabela 14, pode-se verificar que foram encontradas três correlações:

- entre a Dimensão 4 – *Engagement* e antiguidade na função, i.e., quanto maior a antiguidade na função, maiores serão os níveis de *Engagement* ( $r = 0,234$ ;  $\rho = 0,11$ ).

Apesar de se verificar uma correlação, indo ao encontro do que foi dito anteriormente, podemos verificar que essa correlação é fraca.

- entre a Dimensão 4 – *Engagement* e antiguidade na organização, i.e., quanto maior a antiguidade na organização, maiores serão os níveis de *Engagement* ( $r = 0,248$ ;  $\rho = 0,007$ ). Apesar de se verificar uma correlação, indo ao encontro do que foi dito anteriormente, podemos verificar que essa correlação é fraca.

- entre a Dimensão 4 – *Engagement* e a idade, i.e., quanto maior a idade, maiores serão os níveis de *Engagement* ( $r = 0,260$ ;  $\rho = 0,004$ ). Verifica-se uma correlação, e indo ao encontro do que foi dito anteriormente, podemos verificar que essa correlação é moderada.

**Tabela 14** – Correlações entre as variáveis testadas nas hipóteses e as variáveis socio-demográficas

	Idade	Antig. Organização	Antig. Função	Habilitações
Social	-0,52	-0,148	-0,077	-0,017
Desenvolvimento	-0,058	-0,060	-0,051	-0,031
Interesse	0,100	0,017	0,048	-0,131
<i>Engagement</i>	0,260**	0,248**	0,234**	0,029

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Num segundo momento realizou-se a correlação entre as variáveis usadas anteriormente nas hipóteses. Ao analisar-se a tabela 15, pode-se observar que existe uma correlação significativa e positiva entre todas as variáveis.

**Tabela 15** – Correlações entre as variáveis testadas nas hipóteses

	1	2	3	4
1. Social	1			
2. Desenvolvimento	0,820**	1		
3. Interesse	0,806**	0,769**	1	
4. <i>Engagement</i>	0,198*	0,229*	0,291*	1

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

### 4.3. Comparação entre grupos

Após a análise das qualidades métricas das escalas e do impacto das variáveis sociodemográficas, testou-se o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo. Com o intuito de ser testado este efeito, recorreu-se ao teste t-student para as variáveis dicotómicas constituídas por dois grupos. Assim, realizou-se este teste para a variável (1) Género. Respeitante à variável (1) Género, verificou-se que existem diferenças significativas entre os géneros, nas variáveis social e desenvolvimento ( $p > 0,05$ ). Podemos também verificar que o valor das médias é sempre superior no género feminino. Deste modo, podemos concluir que as pessoas do género feminino têm uma percepção mais elevada sobre o valor social e o valor desenvolvimento. (Tabela 16)

**Tabela 16** – Resultados do teste t-student para a variável Género

	T	P	Média Feminino	Média Masculino
Social	2,660	0,009	6,4036	5,7998
Desenvolvimento	2,139	0,035	6,2720	5,7421
Interesse	0,742	0,460	5,7369	5,5411
<i>Engagement</i>	1,460	0,147	3,7356	3,4734

### 4.4. Teste de Hipóteses

Com a verificação das qualidades métricas de todas as escalas, passaremos então à verificação das hipóteses formuladas.

Contrariamente às hipóteses formuladas inicialmente, apenas vão testadas três das cinco sub-hipóteses iniciais. Pois através das análises estatísticas, o modelo ficou reduzido a três dimensões do *Employer Attractiveness*.

Foi então realizada uma regressão linear simples para verificar a influência da variável preditora na variável critério. (Tabela 17)

Hipótese 1: O *Employer Branding* tem impacto positivo no *Engagement*.

H. 1.1. O valor de interesse tem impacto positivo no *Engagement*

H. 1.2. O valor social tem impacto positivo no *Engagement*

H. 1.3. O valor de desenvolvimento tem impacto positivo no *Engagement*

**Tabela 17** – Regressão linear simples entre as dimensões do *Employer Attractiveness* e o *Engagement*

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup>	β	p
Social	<i>Engagement</i>	0,091	-0,157	0,380
Desenvolvimento			0,089	0,590
Interesse			0,349	0,030

Observamos que o modelo é significativo [F=3,811;p>0,001], o que nos indica que para esta amostra o *Employer Attractiveness* influencia o nível de *Engagement*. Com efeito, observamos que o *Employer Attractiveness* é responsável por 9,1% da variabilidade do *Engagement* nos participantes inquiridos (ver tabela anterior).

Podemos concluir, que se confirma parcialmente a hipótese 1, pois apenas se verifica que o valor interesse tem um efeito positivo e significativo no *Engagement* (p<0,05)

De seguida, foi testada apenas a sub-hipótese “H. 1.1. O valor de interesse tem impacto positivo no *Engagement*”. (Tabela 18)

**Tabela 18** – Regressão linear simples entre a dimensão Valor de Interesse e o *Engagement*

Variável Preditora	Variável de Critério	R <sup>2</sup>	β	p
Interesse	<i>Engagement</i>	0,085	0,291	0,001

Podemos observar que o modelo é significativo [F=10,761;p<0,001], o que nos indica que para esta amostra o valor de interesse influencia o *Engagement*, sendo que o mesmo explica 8,5% da variabilidade do *Engagement*.

Através desta análise, concluímos que se confirma a hipótese 1.1. Podemos concluir também que fazendo a regressão linear com as três variáveis, o modelo explica 9,1% e a regressão linear apenas com a variável valor de interesse, o modelo explica 8,5%; podemos então aferir que só a hipótese H. 1.1. explica o modelo todo.

## 5. Discussão e Conclusões

Este estudo tem como principal objetivo perceber se existe um impacto entre o *Employer Branding* e o *Engagement* dos colaboradores. Assim e tendo em conta o objetivo do presente estudo importa analisar e compreender os resultados obtidos e tentar compreender os seus impactos.

Foram utilizadas duas escalas, uma para cada uma das variáveis em estudo, sendo que para medir a variável *Employer Branding* foi utilizada a escala de *Employer Attractiveness – Employer Attractiveness (EmpAT)* aplicada e testada por Berthon et al. (2005) e para o *Engagement* foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale*, que foi adaptada para a língua portuguesa por Chambel, Castanheira e Sobral (2014).

Procedeu-se à validação das qualidades métricas utilizadas no estudo e posteriormente foram realizados os testes de hipóteses.

Na escala do *Employer Attractiveness*, foram encontradas três dimensões (Valor Social, de Desenvolvimento e de Interesse), sendo que de acordo com os autores da mesma (Berthon et al., 2005), a escala é constituída por cinco dimensões. A consistência interna das três dimensões encontradas, através do *alpha de cronbach* varia entre 0,960 e 0,928.

A escala correspondente ao work *Engagement* (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014) apresenta-se constituída por três dimensões (Vigor, Absorção e Dedicção), no entanto para o presente estudo forçou-se a uma dimensão, tornando-a unidimensional, dado que os participantes desta investigação percecionaram a escala como um todo. O valor obtido através da AFE foi considerado excelente e a sua consistência interna apresentada por esta escala é, com um *alpha de cronbach* no valor de 0,954.

No que diz respeito às relações entre variáveis em estudo, verificou-se que, todas as variáveis se correlacionam entre si. Indo ao encontro do objetivo do estudo, concluímos que as variáveis valor social, de desenvolvimento e de interesse têm correlação significativa e positiva com o *Engagement*. Sendo que o valor de interesse é aquela que apresenta uma correlação mais significativa em relação ao *Engagement*, ou seja, quanto maior a perceção do valor de interesse maior é o nível de *Engagement* dos colaboradores.

No presente estudo, analisou-se também o efeito das variáveis sociodemográficas (género, idade, antiguidade na organização e na função e as habilitações). Desta análise conclui-se que existem diferenças significativas entre os sujeitos do sexo feminino e os do sexo masculino no que diz respeito à percepção do valor social e o valor de desenvolvimento.

As únicas correlações encontradas entre as variáveis do estudo e as variáveis sociodemográficas, foram entre o *Engagement* e a idade ( $\rho=0,260$ ); *Engagement* e antiguidade na organização ( $\rho=0,248$ ) e o *Engagement* e a antiguidade na função ( $\rho=0,234$ ).

Face ao modelo de investigação proposto verificou-se num primeiro momento o impacto do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores. Os resultados encontrados sugerem que o modelo é significativo, no entanto, após as análises, percebeu-se que apenas a dimensão do *Employer Branding*, valor de interesse, tem um impacto positivo e significativo no *Engagement*. Podemos concluir que quanto mais os benefícios psicológicos (como o nível de atração do colaborador perante a organização, como o ambiente de trabalho inovador, incentivador, criativo e centrado no colaborador) maior o nível de *Engagement* dos colaboradores.

Partindo da literatura apresentada, apesar de ter encontrado poucos artigos sobre o impacto do *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores, na generalidade, os estudos apontam para relações positivas entre o *Employer Branding* e o work *Engagement*. A maioria dos estudos encontradas na pesquisa bibliográfica, referem também o impacto que o *Employer Branding* tem na retenção dos colaboradores (Suikkanen, 2010), retenção esta que está relacionada com o nível de *Engagement* dos colaboradores.

Das cinco hipóteses formuladas iniciadas (cada uma correspondente a uma dimensão do *Employer Attractiveness*), só três foram testadas porque depois da realização da análise fatorial exploratória, apenas 3 fatores explicavam o modelo. Depois de testadas as três hipóteses, apenas uma foi confirmada:

“H1.1 – O valor de interesse tem impacto positivo no *Engagement*”



Segundo Berthon et, al (2005), o valor de interesse demonstra o nível de atração de um presumível colaborador por determinada organização, tendo em conta um ambiente de trabalho incentivador, inovador, criativo e centrado no colaborador. Ou seja, uma estratégia de *Employer Branding* tem que transmitir quais os benefícios psicológicos oferecidos aos atuais e futuros colaboradores.

Neste estudo, apenas o valor de interesse tem impacto positivo no *Engagement* dos colaboradores, o que significa que os benefícios psicológicos transmitidos pela organização têm impacto significativo no *Engagement* dos colaboradores. Esta conclusão vai ao encontro do estudo de Gibbons (2006) que concluiu que fatores motivacionais emocionais tiveram quatro vezes mais impacto no *Engagement* de um colaborador do que outros fatores como a remuneração.

O valor de interesse demonstra a importância da existência de um bom local de trabalho, que se preocupe com o colaborador e que os permita aplicar a criação e inovação. E, segundo Meyer & Allen (1997), os colaboradores que encontrem experiências positivas no trabalho têm maior probabilidade de retribuir esse tratamento favorável, comprometendo-se com sua organização

Os resultados do estudo de Sokro (2012) propõem que a organização use a estratégia de *Employer Branding* nos seus negócios para atrair e reter colaboradores na empresa, essa retenção é influenciada pelo *Engagement*, pois quanto maior o nível de *Engagement*, menores são as intenções de saída (Schafeli & Bakker, 2004)

### **Limitações do Estudo**

Apesar dos vários contributos do presente estudo para a literatura existente, este estudo apresenta algumas limitações, que serão evidenciadas para que possam ser contornadas em estudos futuros.

Em primeiro lugar, relativamente à amostra, a dimensão da amostra no presente estudo é composta por 118 participantes, que é um número reduzido e pode ter influência nos resultados do mesmo. Por isso, a amostra poderia ser maior para tornar os resultados mais representativos e consistentes.



Ainda sobre a amostra, esta foi apenas aplicada à população portuguesa (país onde foi desenvolvido o estudo) pelo que a generalização dos resultados pode ser afetada, quando comparada com a realidade de outros países.

Em terceiro lugar, o presente estudo foi realizado num único momento temporal, utilizando um design transversal, o que não permitiu testar relações causais entre os constructos.

Em quarto lugar, o questionário foi divulgado através da minha rede de contactos, rede de contactos essa que se encontra a trabalhar em pequenas e médias empresas portuguesas, em que muitas vezes a aplicação destes conceitos não é diária e são de difícil entendimento, o que pode enviesar as respostas dadas.

Por fim, o questionário era composto apenas por perguntas de resposta fechada e de carácter obrigatório em todas as questões, o que de certo modo limita as respostas dos participantes.

### **Implicações Práticas**

Ao nível das implicações práticas, o presente estudo salienta como é fundamental que não só o cliente externo seja considerado como importante para uma organização, mas também seja dada importância ao cliente interno, pois ele é a chave para o sucesso organizacional. Esta importância dada ao cliente interno, confirma a necessidade da sintonia que tem que existir entre o *Marketing* e a Gestão de Recursos Humanos de uma organização, tendo-se em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Adicionalmente, e através dos resultados obtidos é possível considerar o impacto positivo existente entre uma dimensão do *Employer Attractiveness* – valor de interesse – e o *Engagement* dos colaboradores. Para este efeito, as empresas devem proporcionar um bom ambiente de trabalho, incentivador, criativo, inovador e centrado no colaborador, pois assim o nível de *Engagement* dos colaboradores irá aumentar.

Com este estudo, denota-se a extrema importância das estratégias de *Employer Branding* e consequentemente do *Employer Attractiveness*, pois a organização pode atrair possíveis colaboradores e reter os atuais colaboradores. As empresas devem perceber que a atratividade da marca da empresa, é uma forte fonte de vantagem competitiva porque



possibilita a seleção do público-alvo, o modo como os novos talentos podem ser atraídos para a organização e onde recrutar esses talentos (Berthon et al., 2005).

Tanto as estratégias de *Employer Branding* como o as estratégias para o nível de *Engagement* dos colaboradores tem um objetivo em comum, diminuir as intenções de saída da organização. Vários estudos afirmam que o *Engagement* está positivamente relacionado com o compromisso organizacional (*commitment*) e negativamente relacionado com as intenções de saída (Schaufeli & Bakker, 2004).

Neste seguimento, e em modo de conclusão, o valor do interesse tem impacto positivo e significativo no nível de *Engagement* dos colaboradores. Quando um colaborador (ou possível candidato) tem um nível de interesse pela organização por esta proporcionar um bom ambiente de trabalho e que seja pensado no próprio colaborador, isto tem influência no nível de *Engagement* do colaborador, pois o mesmo estará mais envolvido e empenhado no seu trabalho.



## 6. Referências Bibliográficas

- Abraham, S. (2002). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8 (2), 27-36.
- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1(2), 83–99.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (1996). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253.
- Almıaçık, E. & Alniacık, U. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58. 1336-1343
- Almıaçık E., Almıaçık Ü., Eratb S. & Akçinb K. (2014), Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 336 – 344.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching *Employer Branding*. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baid, P., & Rao, A. (2006). *Employer Branding, Concepts and Cases*. Hyderabad: ICFAI University Press
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in Lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18.
- Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, *New York: Psychology Press*.



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. A., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, Wiley.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College Recruiting Theoretical Base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in *Employer Branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Análise de dados em ciências sociais. *Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ªEd.). Oeiras: Celta.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing The Dimensions, Sources And Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Cascio, W.F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128
- Chambel, J., Castanheira F., & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*, 1-25.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2011). Relation between human resource development climate and employee *Engagement*: Results from India, *Europe's Journal of Psychology*, 7(4), 664–685.
- Chen, C.-F., & Chen, S.-C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41–58.
- Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.



- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2016). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons, 60*, 197-205.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing, 42*(5/6), 667–681.
- Delcampo, R. Psychological contract violation: an individual difference perspective. *International Journal of Management, v.24, n.1, p.43-52, Mar. 2007.*
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5–23
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management, 31*(6), 901-919-
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812–820.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning.*
- George, W. R. (1977), The Retailing of Services - A Challenging Future, *Journal of Retailing, 53*, 85-98.
- Gibbons, J. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. *The Conference Board Inc, New York, USA*
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 165-174.
- Hashim, R. A. & Nor M. A. M (2018). *Employer Branding and employee Engagement of furniture retailer in Klang Valley. SHS Web of Conferences, 56*, 02003.
- Hedlund, A., Åteg, M., Andersson, I. M., & Rosén, G. (2010). Assessing motivation for work environment improvements: Internal consistency, reliability and factorial structure. *Journal of safety research, 41*(2), 145-151.
- Hewitt, A. (2011). 2011 Trends in global employee engagement. *Aon Corporation.*
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Ito, J., Brotheridge, C.M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to



- commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752
- Jiang, T.T. & Iles, P. (2011). Employer brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *Engagement* and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Lo Bue, S., Taverniers, J., Mylle, J., & Euwema, M. (2013). Hardiness promotes work engagement, prevents burnout, and moderates their relationship. *Military Psychology*, 25(2), 105-115.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações. *ReportNumber*, Lda.
- Marôco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS Statistics. (6ª ed.). Pêro Pinheiro: *ReportNumber*, Lda.
- Martin, G., Gollan, P.J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 19-32. Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.



- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Mehta, D., & Mehta, N. (2013). Employee engagement : A literature review. *Economia Seria Management*, 208–215.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65–87.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202
- Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies. *Journal of Business Ethics*, 95, 571–601.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Osborn, T. (2001). *Managing Talent: Exploring the New Psychological Contract*. Henley-On-Thames, UK: Henley Management College.
- Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal Of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.
- Piyachat, B., Chanongkorn, K., & Panisa, M. (2015). The Relationships among Perceived Employer Branding, Employee Engagement, and Discretionary Effort. *Suranaree Journal of Social Science*, 9(1), 37-60.
- Poon, J. M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie*, 48(6), 1148–55.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian journal of industrial relations*, 46, 510-22.



- Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183–201.
- Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116.
- Reis, G. G., Braga, B. M. & Trullen, J. (2017). "Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness", *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976
- Rich, B. L., Lepine, J. a., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce, How Can You Create it? *Workspan*, 49, 36–39
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institute for Employment Studies Report*, 408, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behaviour*, 15(3), 245–259.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 – 619
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. (2013). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis*, 138-153.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work Engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and Engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sezões, C. M. I., (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso*. (Tese de Mestrado, não publicada, Instituto Superior de Gestão, Lisboa). Acedido de



<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22179/1/Carlos%20Sez%C3%B5es%20tese%20final.pdf>

- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Siddiqi, M. (2013). Examining Work Engagement as a Precursor to Turnover Intentions of Service Employees, *International Journal of Information, Business and Management*, 5(4), 118–133.
- Simpson, M. R. (2009). *Engagement at work: a review of the literature*. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E., & Olafsen, H. A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Suikkanen, E., (2010), “How does Employer Branding increase Employee Retention”, *Metropolia University of Applied Sciences*.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Components of a Successful Employment Brand. Internet access: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S.
- Taylor, S. (2002). The employee retention handbook. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: organizational attributes likelihood to apply and sex difference. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- Trincherò, E., Brunetto, Y., & Borgonovi, E. (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: perceived organisational support (POS); satisfaction with training and development; discretionary power. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 805–16.
- Verma, D., Ahmad, A. (2016), *Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce*. *IUP Journal of Brand Management*, 13, 42-56.



## 7. Anexos

### 7.1. Anexo I – Questionário

#### Questionário

##### *Employer Branding e Engagement dos Colaboradores*

Boa tarde,

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Recursos Humanos, pela Universidade Europeia.

Desta forma, vão-lhe ser apresentadas várias afirmações que têm como objetivo estudar o impacto das estratégias de *Employer Branding* no *Engagement* dos Colaboradores.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal conta, pedindo-lhe assim que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível. A sua participação é indispensável para o sucesso deste estudo.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos, pelo que, não se identifique em nenhuma parte do questionário.

Este questionário é composto por 3 secções e o seu preenchimento demora cerca de 5 minutos.

Muito obrigada pela sua Colaboração!



## Parte I

Todos nós quando procuramos uma empresa para trabalhar valorizamos questões diferentes, assim peço-lhe que avalie a importância das dimensões abaixo na escolha de um potencial empregador/local para trabalhar. Considere a escala de 1 a 7, onde 1= Nada Importante e 7= Muito importante.

1. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	1	2	3	4	5	6	7
3. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada Organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. A existência de boas relações com a chefia.	1	2	3	4	5	6	7
8. A existência de boas relações com os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante.	1	2	3	4	5	6	7
11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	1	2	3	4	5	6	7
12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	1	2	3	4	5	6	7
13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	1	2	3	4	5	6	7



15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	1	2	3	4	5	6	7
16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
17. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.	1	2	3	4	5	6	7
18. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	1	2	3	4	5	6	7
19. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.	1	2	3	4	5	6	7
20. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
21. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
22. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	1	2	3	4	5	6	7
24. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.	1	2	3	4	5	6	7
25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atractivo.	1	2	3	4	5	6	7



## Parte II

Nesta secção são apresentadas afirmações relativas a sentimentos experienciados em contexto de trabalho. Utilizando a escala seguinte, indique em que medida já experienciou este tipo de sentimentos. Para tal, considere a seguinte escala de resposta: 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Às vezes, 4= Com frequência e 5= Sempre.

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	1	2	3	4	5
2. O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.	1	2	3	4	5
3. O “tempo voa” quando estou a trabalhar	1	2	3	4	5
4. No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	1	2	3	4	5
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar ao meu redor.	1	2	3	4	5
7. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	1	2	3	4	5
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
11. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	1	2	3	4	5
12. Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.	1	2	3	4	5
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	1	2	3	4	5
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
15. No meu trabalho sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	1	2	3	4	5
16. É difícil desligar-me do meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. No meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	1	2	3	4	5



### **Parte III**

#### Dados Sociodemográficos

Género:

- Feminino
- Masculino

Idade: \_\_\_\_ (em anos)

Habilitações

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra opção

Função: \_\_\_\_\_

Antiguidade na Função: \_\_\_\_ (em anos)

Antiguidade na Organização: \_\_\_\_ (em anos)

Muito obrigada pela sua participação!