

Universidade da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais




*Employer Branding* e o Comprometimento Organizacional

Diana Cristina Oliveira Ernat

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Doutor Alberto Peixoto Pinto

Julho de 2022 

Universidade da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais



*Employer Branding* e o Comprometimento Organizacional

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Julho de 2022 

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Alberto Peixoto, pela disponibilidade, conselhos e apoio que sempre demonstrou ao longo desta jornada.

À Professora Doutora Maria Manuel Sá, pela disponibilidade para ajudar na análise dos dados, sem ela teria sido uma tarefa muito mais complicada.

A todos as pessoas que responderam e passaram o inquérito, tornando possível a análise e conclusões retiradas deste estudo.

Aos meus pais por me transmitirem valores que fazem de mim a pessoa que sou hoje, aturaram a minha má disposição por estar stressada com as diferentes fases da dissertação. Acima de tudo por estarem presentes em todos os momentos de forma incondicional e motivarem-me a seguir sempre os meus objetivos.

Ao meu patrão por ser um apoio incondicional, mostrar a sua ajuda sempre que recorro a ele para analisar a dissertação e ler vezes sem conta para perceber se o português está correto. O que me diz quando estou mal, mas também me felicita por cada vitória alcançada e acima de tudo, o que me deixa faltar ao trabalho para puder estudar, sendo a iniciativa maioritariamente dele.

Ao Francisco por nunca ter desistido de mim, apesar de toda a minha falta de paciência, não ter tempo suficiente para estar com ele. Pelo carinho que demonstra todos os dias apesar das adversidades, pela preocupação e motivação constante.

Aos meus amigos(as) por estarem sempre dispostos a ouvir as minhas lamentações e felicidades e ajudarem-me sempre que necessito sem olhar para trás.

Ao meu avô por ser a minha estrela guia e que certamente está cheio de orgulho por eu estar a um passo de conseguir o meu segundo canudo.

## Resumo

A estratégia de *Employer Branding* foca-se em práticas para atrair pessoas e comprometê-las, pois com profissionais mais eficazes e eficientes é possível otimizar as competências da equipa de trabalho, bem como a oportunidade de trabalhar na organização passa a ser vista com um significado diferente, tanto pelas vantagens oferecidas como pela identificação com os valores da organização.

Os profissionais de recursos humanos investem de forma prioritária na satisfação dos colaboradores, tentam compreender a perceção existente sobre a marca e o seu desenvolvimento, em termos da consolidação da cultura, sistemas de benefícios, remuneração, formação e outras práticas. Ao satisfazer as necessidades dos colaboradores e contar com o contributo dos melhores profissionais, a organização torna-se mais competitiva. Os talentos são essenciais para lidar com o mercado volátil dos dias de hoje e estabelecer condições favoráveis para o crescimento.

Em relação à metodologia utilizada para o presente estudo, recorreu-se a um inquérito sociodemográfico com perguntas focadas na idade, género, estado civil, escolaridade, experiência profissional e permanência na última função desempenhada e à aplicação do instrumento validado de *Employer Branding*, de forma a perceber a visão dos colaboradores e, ainda, do questionário de comprometimento organizacional de Meyer e Allen.

Os resultados obtidos indicam que o *Employer Branding* é uma mais-valia para as organizações, ou seja, os investimentos nesta área afetam de forma positiva os indicadores chave dos recursos humanos, repercutindo-se no desempenho organizacional, na retenção de talentos, na otimização das equipas, na redução do *turnover*, na minimização dos custos e no aumento da motivação, do compromisso e da produtividade.

## **Abstract**

The Employer Branding strategy focuses on practices to attract people and commit them, because with more effective and efficient professionals it is possible to optimize the skills of the work team, as well as the opportunity to work in the organization is seen with a meaning different, as much for the advantages offered as for the identification with the values of the organization.

Human resources professionals invest primarily in employee satisfaction, trying to understand the existing perception of the brand and its development, in terms of the consolidation of culture, benefit systems, remuneration, training and other practices. By satisfying the needs of employees and counting on the contribution of the best professionals, the organization becomes more competitive. Talent is essential for dealing with today's volatile market and establishing favorable conditions for growth.

Regarding the methodology used for the present study, a sociodemographic survey was used with questions focused on age, gender, marital status, education, professional experience and permanence in the last position performed and the application of the validated instrument of Employer Branding, in a way that to understand the vision of employees and also the organizational commitment questionnaire by Meyer and Allen.

The results obtained indicate that Employer Branding is an asset to organizations, that is, investments in this area positively affect key human resources indicators, impacting organizational performance, talent retention, optimizing teams, reducing turnover, minimizing costs and increasing motivation, commitment and productivity.

## Índice

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT .....	V
ÍNDICE .....	VI
ÍNDICE DE TABELAS .....	VII
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 – EMPLOYER BRANDING .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 – <i>Conceito</i> .....	4
2.1.2 – <i>Employer Attractiveness</i> .....	5
2.1.3 – <i>Employee Value Proposition</i> .....	6
2.1.4 – <i>Modelo de Employer Branding</i> .....	7
2.1.4.1 – <i>Função</i> .....	8
2.1.4.2 – <i>Compensação e Incentivos</i> .....	8
2.1.4.3 – <i>Missão, Visão e Valores</i> .....	9
2.1.4.4 – <i>Equipa</i> .....	9
2.1.4.5 – <i>Desenvolvimento de Carreira</i> .....	10
2.1.4.7 – <i>Processos de Gestão</i> .....	11
2.1.4.8 – <i>Comunicação e Imagem</i> .....	11
<b>2.2 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
2.2.1 - <i>Conceito</i> .....	13
2.2.2 – <i>Modelo de Meyer e Allen</i> .....	15
2.2.2.1 – <i>Comprometimento Organizacional Afetivo</i> .....	15
2.2.2.1 – <i>Comprometimento Organizativo Instrumental</i> .....	15
2.2.2.3 – <i>Comprometimento Organizacional Normativo</i> .....	16
<b>2.3 – EMPLOYER BRANDING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 – OPÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 – OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 - <i>Objetivo Geral</i> .....	20
3.2.2 – <i>Objetivos Específicos</i> .....	20
3.2.3 – <i>Hipóteses de Estudo</i> .....	21
3.2.4 – <i>Público-Alvo</i> .....	21
<b>3.3 – INSTRUMENTOS .....</b>	<b>22</b>
3.2.1 - <i>Questionário de Employer Branding</i> .....	22
3.2.2 – <i>Questionário do Comprometimento Organizacional</i> .....	23
<b>3.4 - PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO 7 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questionário de <i>Employer Branding</i> . .....	22/23
Tabela 2 – Questionário de Comprometimento Organizacional .....	24
Tabela 3 – Distribuição do Género dos inquiridos. ....	26
Tabela 4 – Distribuição de Idades dos inquiridos. ....	26
Tabela 5 – Distribuição do Estado Civil dos inquiridos. ....	27
Tabela 6 – Distribuição da Escolaridade dos inquiridos. ....	27
Tabela 7 – Distribuição da Experiência Profissional dos inquiridos. .....	28
Tabela 8 – Distribuição da Permanência na Última Função Desempenhada dos inquiridos. .....	28
Tabela 9 – Valores de alfa de Cronbach para o questionário de Employer Branding e as suas dimensões. .....	29
Tabela 10 – Valores de alfa de Cronbach para o questionário de Comprometimento Organizacional. .....	30
Tabela 11 – Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> das relações Comprometimento Organizacional vs. <i>Employer Branding</i> e Desenvolvimento de Carreira vs. <i>Employer Branding</i> . .....	31
Tabela 12 – Médias e Desvio Padrão das dimensões do Questionário de <i>Employer Branding</i> . .....	31/32
Tabela 13 – Médias e Desvio Padrão Dimensões do Questionário de Comprometimento Organizacional. .....	32
Tabela 14 – Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> entre o Comprometimento Organizacional Afetivo e <i>Employer Branding</i> . ....	33
Tabela 15 – Teste t-duas amostras independentes aplicado ao Comprometimento Organizacional Afetivo em função do Género. ....	33
Tabela 16 – Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> entre o Comprometimento Organizacional e a Comunicação e Imagem Organizacional. ....	34

## Capítulo 1: Introdução

Hoje em dia, as organizações deparam-se com mais dificuldades em relação à atração e, sobretudo, retenção de talentos. Por várias razões, nomeadamente, o elevado número de concorrência, os valores de remuneração e as compensações e incentivos. Desta forma, surgiu o *Employer Branding*, é um conceito recente e que está a ser alvo de estudo, pois está em voga; é considerada uma ferramenta atual e de grande benefício para as organizações que se pretendem posicionar e elevar o seu nome no mercado.

Analisando todas as mudanças que surgiram ao nível dos valores, práticas e políticas das organizações pressupõem-se um maior envolvimento das organizações. Verifica-se colaboradores completamente ligados às organizações e às suas funções, apresentando baixos índices de *turnover* e absentismo, mostram-se mais motivados, colaboram com maior frequência com a organização (Pereira, 2014).

Neto & Cruz (2017) indicam que a comunicação, sobretudo interna é considerada um caminho viável para o desenvolvimento do comprometimento organizacional, através de um sistema de interações e partilha de informações simbólicas que determinarão o comportamento dos colaboradores. Assim, os colaboradores sentem-se mais integrados quando são envolvidas nas questões da organização, sentindo-se, conseqüentemente, mais comprometidos e motivados, resultando em melhores valores ao nível da produtividade, motivação, envolvimento e rotatividade.

Apesar de todos os processos de gestão, negociações e produtividade sejam relevantes para o negócio, é importante salientar que os recursos humanos são fundamentais para o desenvolvimento da organização. Os Recursos Humanos, maioritariamente os responsáveis pelas relações organizacionais, nomeadamente pela procura de novos talentos e também são os responsáveis por delinearem estratégias que beneficiem o crescimento e desenvolvimento do negócio. Tendo em conta todo o panorama organizacional atual, é importante e vantajoso as organizações apostarem em novos recrutamentos e promoverem a retenção de colaboradores que já conhecem a cultura das organizações e trabalham todos os dias para o sucesso organizacional.

As estratégias de *Employer Branding* reforçam os aspetos positivos de se trabalhar numa organização, criam e dão força a uma imagem que possibilita o alcance de impulsionadores internos e externos à organização. Ou seja, é uma necessidade em crescimento nas organizações que ambicionam baixar os custos com recrutamentos devido aos altos níveis de absentismo, assim, todas as organizações desejam criar um ambiente que proporciona o desenvolvimento profissional e obter uma boa reputação interna e externa (Arinto, 2020).

A presente investigação insere-se nesta temática e tem como objetivo perceber a relação das estratégias de *Employer Branding* com o comprometimento organizacional. Em termos de estrutura este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. O presente capítulo pretende introduzir brevemente as temáticas que serão abordadas e referenciar a estruturação deste projeto, de forma a enquadrar os leitores.

No segundo capítulo pretendeu-se fazer um enquadramento sobre o conceito e impactos do *Employer Branding*. Em concreto, abordou-se o conceito do *Employer Attractiveness*, a importância da *Employee Value Proposition*. Abordou-se ainda as dimensões do *Employer Branding*, tendo em conta o questionário validado. Procurou-se integrar o conceito de comprometimento organizacional, fazendo referência ainda ao Modelo de Meyer e Allen, abordando as três dimensões intrínsecas a este como: o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo.

No terceiro capítulo, efetuou-se um enquadramento metodológico do estudo, com a descrição das opções metodológicas, objetivos de investigação, especificamente referenciou-se o objetivo geral e específicos, as hipóteses de estudo e público-alvo. Explicou-se pormenorizadamente em que consistia os dois questionários aplicados e quais os procedimentos a serem utilizados durante a investigação.

No quarto capítulo, apresentou-se a análise dos resultados obtidos com o estudo efetuado, no que concerne à relação entre as dimensões de *Employer Branding* e Comprometimento Organizacional, nas diferentes hipóteses de estudo apresentadas. Discutiu-se, ainda, os resultados e o seu alinhamento com os outros estudos já realizados.

No quinto capítulo abordou-se as conclusões do estudo em questão, enquanto que no sexto capítulo referenciou-se as limitações surgidas ao longo do estudo e as possíveis linhas de investigação futura.

## Capítulo 2: Revisão da Literatura

### 2.1 – *Employer Branding*

#### 2.1.1 – Conceito

O *Employer Branding* surge na década de 1990, mas só no século XXI, em 2001, surge como um tema discutível para a área dos Recursos Humanos. Desde então, que vários investigadores e profissionais têm reunido esforços para compreender como é que a imagem da organização influenciava os candidatos a quererem ser colaboradores da mesma, tendo em conta também, as vantagens que estes teriam (Kargas & Tsokos, 2020).

No *Employer Branding*, a organização mostra os seus valores e demais características que se destacam em relação ao restante mercado, foca-se em iniciativas de atração e seleção de pessoas, paralelamente garante que os melhores talentos permanecem em colaboração com esta. Este processo abrange para além dos colaboradores, as restantes partes interessadas, como os clientes, fornecedores, media e o público em geral, todos são influenciados e contribuem para o desenvolvimento do *Employer Branding* da organização (Alves et al., 2020).

A estratégia de *Employer Branding* engloba as medidas e comportamentos que as organizações implementam com o objetivo de promover a sua marca, enquanto empregadora, tornando-se assim numa organização escolhida pelos profissionais, que a mesma quer atrair e reter à posteriori. No entanto, o *Employer Branding* não se foca apenas nos processos de atração, recrutamento e seleção, mas também no facto de como os colaboradores são tratados na organização. Se o tratamento for o adequado, será notório um maior foco, eficácia, alinhamento com a estratégia e os processos da empresa e transparência na relação com o mercado de trabalho (Braga & Reis, 2016).

Kargas & Tsokos (2020), referem que o *Employer Branding* foca-se numa estratégia que engloba três grupos diversos, nomeadamente: os colaboradores existentes e a gestão eficaz; os futuros colaboradores e funcionários atraídos; e, outras pessoas relacionadas com a organização e que tenham interesse em cooperar. Ou seja, a organização incrementa os seus valores de acordo com as características presentes no local de trabalho, proporcionando um ambiente atrativo para os colaboradores que fazem parte da organização e outros que mostrem vontade de colaborar com esta, tanto

ao nível dos colaboradores como dos parceiros de negócios. Assim, a estratégia surge com o objetivo de assegurar os talentos e as competências necessárias para o crescimento da organização, nomeadamente o desenvolvimento e implementação de estratégias que visa a competitividade (Braga & Reis, 2016).

Os autores Potgieter & Doubell (2020), defendem que o *Employer Branding* está diretamente relacionado com o perfil dos colaboradores, no sentido que os valores e as necessidades da organização, bem como a personalidade da *Branding* da organização são comparadas com as características do colaborador durante a estratégia de *Employer Branding*, assim os colaboradores são atraídos em função desta questão.

As organizações definem uma estratégia de *Employer Branding* com o objetivo de reduzir o custo ao nível dos recursos humanos e melhorar o desempenho do recrutamento e as relações sociais no trabalho; manter os colaboradores; oferecer menos pagamentos aos colaboradores comparativamente com as organizações sem estratégia de *Employer Branding*; por último, reforçar a cultura organizacional (Khoshnevis & Gholipour, 2017).

Os esforços reunidos pelas organizações para construírem uma *Branding* forte entre os colaboradores tem sido constante, permitindo que estes sejam orientados pelas melhores práticas organizacionais. Cada organização tem o objetivo de ser a melhor ao nível da estratégia de *Employer Branding*, pois os potenciais colaboradores, atualmente, procuram os melhores empregadores para exercerem funções e mostrarem as suas *soft skills*, para as organizações esta é uma mais valia, porque as empresas pretendem ter os melhores funcionários, de forma a fazer face às necessidades da mesma (Kashyap & Rangnekar, 2016).

### 2.1.2 – *Employer Attractiveness*

Entende-se por *Employer Attractiveness* as vantagens que um futuro colaborador encontra na organização para começar a desempenhar funções, é importante, também, quando a atração de talentos é vista como uma vantagem competitiva. A atratividade do *Employer Branding* é um resultado multidimensional, que tem por base o interesse, valor social e económico, desenvolvimento e a utilização que esta pode ter por meio dos potenciais colaboradores (Paredes, 2020).

O *Employer Attractiveness* requer que a organização conheça o perfil e as expectativas do público-alvo, assim, a mesma poderá ser associada à estabilidade, crescimento certo, solidez, integridade e ética, conhecida ainda pela inovação, práticas de trabalho transformadoras e ambiente de trabalho diferenciado, informal e desafiador (Braga & Reis, 2016).

Atrair e reter o capital humano com maior talento é uma das principais vantagens competitivas, assim as organizações têm o objetivo de atrair os melhores colaboradores. Para se tornarem uma marca atrativa começam por aplicar princípios e práticas de *branding* na área dos recursos humanos. Para além do *Employer Branding* constituir um papel fundamental na atração de talentos para as organizações, consciencializa os colaboradores das mesmas que é uma mais valia trabalhar com aquela organização. Mas, para que a organização seja desejada é necessário que a estratégia de *Employer Branding* seja atraente e inovadora, havendo um equilíbrio entre a marca real e a marca prometida. Se assim for, a organização terá capacidade para recrutar colaboradores com potencial talento e alcançar metas desejáveis, enquanto se expande através dos talentos adquiridos (Monteiro et al., 2020).

A *Employer Attractiveness* deve estar incorporada em qualquer estratégia de *Employer Branding*, assente em pilares como a singularidade, distinção e autenticidade da experiência de trabalho que a organização proporciona aos seus colaboradores. Assim, auxilia a organização numa experiência mais consistente e manter colaboradores, que garantam o seu envolvimento na cultura e estratégias da organização. Contudo, a *Employer Attractiveness* deve ser avaliada e comunicada previamente e de diversas formas, os valores e as vantagens da organização devem ser mencionados, sendo que este procedimento deve ser efetuado com base no *feedback* dos colaboradores (Pinho, 2020).

### 2.1.3 – *Employee Value Proposition*

Na atualidade, as organizações enfrentam determinados desafios na atração e retenção de talentos, desta forma a *Employee Value Proposition* é aplicada como uma estratégia de colmatar esses desafios, através do compromisso com o mercado de trabalho. A estratégia passa por atrair capital humano com competências,

conhecimentos, experiências e valores equiparados aos da organização (Rodrigues, 2017).

A *Employee Value Proposition* é uma estratégia eficaz para comprometer os colaboradores, quando a mesma é desenvolvida, tem como objetivo trazer benefícios tanto para o colaborador como para a organização, quer ao nível financeiro como outros patamares não financeiros. A mesma, é compreendida como um conjunto de benefícios que a organização proporciona em troca de conhecimentos, capacidades e experiências que o funcionário contribuiu ao longo do seu percurso na mesma (Prazeres, 2019).

No *Employer Branding* é essencial demonstrar a proposição de valor, ou seja, é necessário identificar qual a remuneração e política salarial, as recompensas variáveis e não financeiras, progressão de carreira, evolução na formação, realçar se as práticas adotadas são inovadoras, qual o tipo de ambiente existente na organização. Assim, a identificação das qualidades que são atrativas para os colaboradores devem constar no *Employer Branding*, encontrando um equilíbrio entre a proposição de valor da organização e as expectativas dos colaboradores que se pretende alcançar (Braga & Reis, 2016).

A *Value Proposition* deve abordar os benefícios tangíveis e não tangíveis que a organização vai proporcionar aos colaboradores ou futuros colaboradores ao exercer funções para a empresa, como: um ambiente de trabalho que proporcione um bom desempenho profissional, relações sociais positivas, oportunidades ao nível da formação e progressão de carreira (Pereira, 2019).

A *Employee Value Proposition* é desenvolvida de acordo com a posição que cada organização pretende ocupar no mercado, tendo em conta os seus adversários ou potenciais proponentes. Este ativo deve estar orientado com a cultura, estilo de gestão, as qualidades dos colaboradores e o produto que a organização associa quando desenvolve o conceito da proposição de valor da organização (Monteiro et al., 2020).

#### 2.1.4 – Modelo de Employer Branding

O Modelo de *Employer Branding* tem como objetivo avaliar oito dimensões diferentes, relacionadas com as organizações, nomeadamente: função, compensação e incentivos, missão, visão e valores, equipa, desenvolvimento de carreira, cultura e

ambiente de trabalho, processos de gestão e por último, comunicação e imagem. Este modelo permitirá ter uma noção da perceção dos colaboradores em relação a cada dimensão, numa outra vertente é considerado bastante adequado para uma etapa de diagnóstico (Sezões, 2017).

#### 2.1.4.1 – Função

A função refere-se aos conjuntos de ações desempenhadas por um colaborador e corresponde a uma posição no organograma de uma organização. O colaborador responsável por essa função, assume todas as responsabilidades e atividades associadas a esta (Avezani & Oliveira, 2018).

A descrição de funções é uma prática cada vez mais comum, porque as organizações reconhecem que lhes adiciona vantagem competitiva e sustentabilidade. Esta questão deve ser desenvolvida paralelamente às restantes funções presentes na organização, tendo em conta os objetivos a longo prazo da mesma (Silva, 2021).

As organizações pretendem ter uma equipa de colaboradores com um bom desempenho, para garantir uma otimização dos processos e um aumento das taxas de produtividade e lucros, portanto é necessário recrutar candidatos com um perfil correspondente às especificações da função, para garantir um melhor desempenho na execução das tarefas (Stuani et al., 2015).

#### 2.1.4.2 – Compensação e Incentivos

O salário é uma forma de recompensa e retenção de colaboradores, esta questão monetária permite que os indivíduos tenham uma vida estável e segura. No entanto a longo prazo, a mesma remuneração deixa de ser satisfatória para o colaborador, assim, surgem os benefícios que são ferramentas úteis para reter os talentos nas organizações, estes proporcionam sentimentos de satisfação com durabilidade longa, é visto como uma vantagem (Ferreira et al., 2021).

Os benefícios são importantes tanto para as organizações como para os colaboradores. Os colaboradores sentem respeito e confiança por parte da organização, o que vai ao encontro dos valores e cultura da mesma, repercutindo-se em comprometimento e esforço pelo colaborador. O facto de as organizações recompensarem o desempenho dos colaboradores, tem um impacto bastante positivo nas estratégias organizacionais que resultam no aumento dos lucros (Cruz, 2018).

#### 2.1.4.3 – Missão, Visão e Valores

A missão da organização é elaborada com base na razão de ser desta, ou seja, é a intenção pelo qual os *stakeholders* trabalham diariamente. A missão é vista como a identidade da organização, pois é a que explica o negócio, de forma concisa e objetiva. Quem escreve a missão no começo da organização, vê esta questão como uma atividade de aprendizagem e autoavaliação (Lemos & Macedo, 2019).

A visão consiste nas metas e objetivos que a organização pretende alcançar, no entanto para definir esta questão é necessário avaliar os vários pontos positivos que possibilitem o alcance destes objetivos, ou seja, os pontos fortes que distingue do restante mercado, exigindo assim que a visão seja estratégica, grandiosa e contagiante (Anjos, 2016).

Os valores são uma etapa que nem todas as organizações definem, no entanto quem pretende estabelecer os seus valores recorre aos valores já estabelecidos nos processos seletivos, avaliação de desempenho dos colaboradores e os valores que orientam as relações entre os clientes, fornecedores e parceiros com a organização. Os valores devem ser orientadores das atitudes dos líderes, enquanto representantes das organizações (Silva, 2018).

#### 2.1.4.4 – Equipa

As equipas nas organizações funcionam como um todo, assim mostram que todos os indivíduos juntos conseguem mostrar um talento superior ao individual. Percebemos que no contexto laboral existe uma dependência de cada colaborador, todos os trabalhos dependem uns dos outros, desta forma é necessário que as equipas mostrem confiança em cada indivíduo, haja uma comunicação eficaz e fluída, sinceridade e acima de tudo, respeito por cada pessoa, proporcionando um ambiente saudável e de fácil superação de possíveis conflitos (Honrado, 2020).

O trabalho em equipa é saudável quando estão presentes indicadores como a aprovação, coordenação, unidade, consentimento, consistência e harmonia entre os colaboradores e a organização. Caso estas condições estejam todas reunidas num espaço, estamos perante um contexto de grande satisfação e motivação organizacional. Todas estas variáveis podem conduzir ao choque de ideias, sentimentos, atitudes ou

interesses, e desenvolver um contexto menos favorável e terá consequências ao nível das taxas de absentismo, rotatividade e desempenho, prejudicando a eficácia, eficiência e qualidade das funções desempenhadas (Jeremias & Correia, 2019).

#### 2.1.4.5 – Desenvolvimento de Carreira

A carreira é definida como uma sequência de posições e experiências profissionais que aconteceram ao longo da vida de uma pessoa, a mesma invoca as necessidades, motivos e expectativas individuais da organização e da sociedade. Desta forma, a carreira é uma ferramenta relevante para atrair e reter talentos na organização, visto que um plano de carreira estabelecido, proporciona oportunidades de crescimento profissional, é visto como um fator de motivação e uma atração, também, ao nível financeiro (Araújo et al., 2019).

Existem três tipos de carreira, a carreira tradicional, gerada em uma ou duas organizações; a carreira ilimitada, referente a oportunidades que surgiram em várias organizações; e, a carreira proteana, quem conduz a sua própria carreira é o indivíduo e não a organização, é reinventada pelo mesmo (Pereira, 2020).

O desenvolvimento de carreira é observado pelos colaboradores como uma motivação para se manterem nas organizações, portanto as organizações que na sua base incorporam política de desenvolvimento de carreira, demonstram o valor que atribuem aos colaboradores, tornando-se assim, mais competitivas e com taxas de perda de capital humano baixas (Pereira, 2020).

#### 2.1.4.6 – Cultura e Ambiente de Trabalho

A cultura organizacional define-se pelo comprometimento que os *stakeholders* assumem em manter uma vantagem competitiva, a mudança é uma questão que está bem definida e ponderada e a resistência à mesma é pensada de forma eficaz. A liderança é conveniente e está definida num sistema de gestão de desempenho, associado às remunerações e realizações. Assim, a cultura poderá ser usada pelas organizações como uma estratégia de minimizar os problemas dos Recursos Humanos, desta forma é possível afirmar que a *Branding* e a cultura andam de mãos dadas (Maheshkar, 2017).

O ambiente de trabalho na organização deve ser saudável, de forma a manter os colaboradores confortáveis e relaxados enquanto desempenham as suas funções, evidenciamos assim uma relação positiva entre o ambiente de trabalho e a retenção dos colaboradores, pois desempenhar funções enquanto desfrutam do ambiente de forma tranquila, proporciona estabilidade aos demais. Assim, o ambiente presente na organização é impulsionador de novas experiências e foco na inovação (Khoshnevis & Gholipour, 2017).

#### 2.1.4.7 – Processos de Gestão

Os processos de gestão englobam o recrutamento e a seleção, estas são práticas que têm como objetivo atrair potenciais colaboradores e selecionar os que possuem o melhor perfil, tendo em conta o que a organização necessita e a cultura organizacional. Este é um método mais complexo do que o que parece, porque apesar de a organização escolher o candidato, este também escolhe a organização para a qual pretende exercer funções (Gonçalves, 2018).

O processo de recrutamento e seleção são processos tratados separadamente, no entanto o processo de seleção só será eficiente, se no recrutamento obter-se uma quantidade suficiente de potenciais colaboradores, esta basta amostra, permitirá que a organização assuma uma vantagem competitiva para a sustentabilidade da organização e a seleção seguirá os seus trâmites de forma mais eficaz (Coimbra, 2019).

O processo de acolhimento engloba a receção, encaminhamento e integração dos novos colaboradores da organização, este acolhimento tem de ser eficaz, pois é determinante para conservar e melhorar um ambiente agradável. Todo este processo terá consequências no futuro do colaborador e no sucesso organizacional, daí ser necessário que o processo seja planeado previamente para não haver falhas significativas (Bento, 2016).

#### 2.1.4.8 – Comunicação e Imagem

A comunicação organizacional tem como objetivo interagir com o público-alvo, ao nível intrínseco da organização existem trocas de ideias de forma contínua e intensa, a mesma apoia na fase de planejar, orientar, organizar e controlar todos os processos, exigindo assim uma comunicação eficaz (Castro & Oliveira, 2019).

No *Employer Branding* é importante que a comunicação seja cuidada, transparente e consistente, nomeadamente no que é transmitido e o que é, de facto, oferecido e praticado na organização, pois eventuais discrepâncias podem prejudicar a imagem desta e colocar em questão a credibilidade da mesma (Braga & Reis, 2016). A comunicação tem como função controlar, motivar, expressar as suas emoções e informar, desta forma, há um maior aumento da produtividade, resultado de uma satisfação contínua, assim, constrói-se relações otimizadas entre os indivíduos (Devesa, 2016).

Castro & Oliveira (2019) consideram que a comunicação é uma atividade estratégica, pois relaciona-se com a estratégia da organização, apresentando objetivos como a criação, manutenção ou alteração da imagem desta. A estratégia inclui a identidade da organização, como a missão, visão e valores, os objetivos organizacionais, também é necessário formular a forma de gerir a comunicação e depois definir outras ferramentas e meios para se comunicar. Percebemos assim, que a estratégia de comunicação engloba objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controlo, avaliação e investimento, estes dados são avaliados através de indicadores e relatórios, de forma a transmitir informações fulcrais para o público, enfatizando o poder da organização.

A imagem da organização é construída interna e externamente, ou seja, internamente existe um construto mental criado pelos colaboradores, em função da ideia que a organização definiu para atrair atenção dos indivíduos; a imagem criada pelo público externo é gerada com base nas características que as pessoas atribuem a esta (Lievens & Slaughter, 2016).

## **2.2 – Comprometimento Organizacional**

### **2.2.1 - Conceito**

O comprometimento organizacional é uma matéria amplamente estudada, desta forma é definida como uma condição psicológica, baseada na relação estabelecida entre o indivíduo e a organização, tendo consequências diretas no desempenho do colaborador e na decisão de continuar a exercer funções na organização. Assim, os fatores que influenciam o comprometimento organizacional podem diversificar de indivíduo para indivíduo, não sendo considerados fatores padrão (Lírio et al., 2018).

Existe uma necessidade em esclarecer as teorias acerca do comprometimento organizacional, nomeadamente identificar quais os métodos de influência da sociedade, que tem como consequência os indivíduos assumirem compromissos de permanência numa organização (Silva, 2020).

O comprometimento organizacional reflete-se no comportamento e valores dos colaboradores de determinada organização, nomeadamente ao nível da assiduidade, desempenho individual e pontualidade (Zonatto et al., 2018), bem como o cumprimento de horas extras em caso de necessidade, preocupação com a organização e partilha dos objetivos da mesma. Desta forma, um colaborador comprometido tem uma maior probabilidade de se manter na organização do que um colaborador não comprometido (Fernandes, 2017).

O comprometimento organizacional surge como um laço psicológico existente entre o trabalhador e a organização, possível de assumir uma dimensão afetiva, instrumental e normativa. Sucintamente, o comprometimento organizacional afetivo refere-se à lealdade do colaborador com a organização; o instrumental, foca-se nos custos e benefícios da permanência do colaborador na organização, esta questão é percecionada pelo indivíduo; e o comprometimento normativo, os colaboradores sentem uma necessidade de cumprir com os valores e objetivos que a organização se rege (Neto & Cruz, 2017).

Segundo Cardozo et al. (2017), o clima organizacional e as restantes características do contexto laboral, juntando os grupos e as relações sociais, resultam num comprometimento moral entre o colaborador e a organização.

De acordo com a diversidade de estudos o comprometimento organizacional tem sido abordado por imensos autores. Um dos primeiros autores a definir o comprometimento organizacional, de acordo com Marques (2014), identifica que as bases do comprometimento são: a identificação, a afinidade do colaborador com a organização; a submissão, o compromisso assumido tendo em conta os incentivos da organização; por último, a internalização, concordância com os valores da organização. Os teóricos concordam que o comprometimento organizacional é uma relação psicológica entre o indivíduo e a organização, contudo não existe unanimidade em relação às condições que influenciam o comprometimento com esta (Costa, 2021).

Ao longo do tempo as organizações têm sentido uma preocupação maior em relação ao capital humano, pois este é o principal recurso que direciona a organização para alcançar a competitividade, desta forma as organizações têm elaborado iniciativas para fidelizar os recursos humanos, este é um objetivo da organização (Pité & Araújo, 2017). Esta preocupação surge numa altura que o mercado é cada vez mais exigente, competitivo, volátil e conseqüentemente o capital humano é considerado um agente muito precioso para a estratégia organizacional (Costa, 2021).

Muitos estudos de pesquisa realçam que as organizações ambicionam ter colaboradores comprometidos com a organização, pois isso significa que irão acompanhar a mesma ao longo de todo o sucesso, sendo que parte do sucesso organizacional, advém do contributo do funcionário, da paixão e dedicação que este aplica no seu desempenho diário. O comprometimento organizacional é um sentimento que pode ser incorporado no colaborador por atitudes que a organização proporciona como a progressão de carreira e a envolvência do colaborador nas iniciativas e atividades da organização (Odhiambo, 2020).

As organizações nem sempre se encontram realizadas com os seus recursos humanos, mas mesmo assim tentar atrair os colaboradores através de mais variados meios e recompensas, no entanto em processos de recrutamento e seleção as organizações procuram indivíduos que não exerçam funções somente pelas remunerações ou possíveis benefícios, mas pelo prazer, a envolvência com os problemas da organização e o significado que o trabalho poderá assumir nas suas próprias vidas (Medeiros & Enders, 1998).

### 2.2.2 – Modelo de Meyer e Allen

O Modelo de Meyer e Allen é um modelo tridimensional sobre o comprometimento organizacional. Os estudos realizados por Meyer e Allen (1997) tiveram o objetivo de definir cada comprometimento com base no comportamento dos indivíduos no contexto profissional, estes foram divididos em três vertentes de diferentes motivações, que sustentam a decisão do colaborador em manter-se na organização. As três vertentes mencionadas são o afetivo, instrumental e normativo. Estas dimensões relacionam-se como elo entre os colaboradores e as organizações, marcando-se pela diferença ao nível do carácter pessoal, denota-se que é de natureza individual e subjetiva (Silva et al., 2021).

#### 2.2.2.1 – Comprometimento Organizacional Afetivo

O comprometimento organizacional afetivo corresponde ao envolvimento e identificação que o indivíduo mostra com a organização. Os colaboradores que apresentam um grande compromisso afetivo possuem características marcadas ao nível da assiduidade, empenho maior e disponibilizam-se e ajudam para além das suas tarefas. No entanto, um compromisso afetivo bastante grande tem consequências, pois o colaborador terá mais sacrifícios a nível pessoal, maiores riscos, dificuldade em focar a sua vida só no lado profissional. Esta questão é vista pelas organizações como positiva, mas a longo prazo poderá provocar stress ocupacional ou *burnout* no colaborador (Pereira et al., 2017).

O género feminino evidencia maiores níveis de satisfação com a organização em comparação com o masculino. O mesmo núcleo apresenta mais comportamentos positivos no local de trabalho, nomeadamente proporcionam um maior feedback, ambiente de trabalho agradável e um bom relacionamento interpessoal (Silva & Honório, 2010).

#### 2.2.2.1 – Comprometimento Organizativo Instrumental

No comprometimento organizacional instrumental o colaborador foca-se nas tarefas que são da sua responsabilidade, de modo a manter o posto de trabalho. É um comprometimento que envolve uma vertente calculativa e o colaborador atua com o objetivo de permanecer na organização para evitar custos. Desta forma, o

comprometimento organizacional instrumental, é considerável para as organizações, pois tem de ser o compromisso que acarrete menos valor (Pereira et al., 2017).

Os indivíduos que apresentam um compromisso organizacional instrumental só se mantêm na organização por necessidade, portanto só estão comprometidos até ao limite do que é necessário e não apresentam vontade de executar mais tarefas para além das que a sua função exige. Outra perspetiva deste comprometimento é as atitudes em conformidade com as recompensas, ou seja, os colaboradores só permanecerão na organização enquanto receber benefícios (Silva et al., 2021).

#### 2.2.2.3 – Comprometimento Organizacional Normativo

O comprometimento organizacional normativo rege-se pelas atitudes dos colaboradores em prol dos valores, objetivos e interesses da organização. O indivíduo sente-se obrigado em manter-se, caso manifeste intenção de sair, sentirá uma enorme responsabilidade (Pité & Araújo, 2017). Este comprometimento surge como uma resposta à pressão da sociedade e sustenta-se nas experiências de interação social e na reciprocidade dos investimentos organizacionais. Percebe-se que o alto nível de comprometimento surge no âmbito do colaborador interiorizar que deve permanecer como um retorno pelo o que recebeu da organização (Silva et al., 2021).

### **2.3 – *Employer Branding* e Comprometimento Organizacional**

O comprometimento com o *Employer Branding* surge com o envolvimento emocional com o *Branding* da organização, pelo facto de assumir um papel ativo nos problemas e preocupações, existindo um apego sentimental através da relação *employee-employer*. Há evidência de um apoio presente em todas as circunstâncias, manifestação de lealdade e vínculo à *Branding* da organização (Alves et al., 2020). O *Employer Branding* tem a capacidade de estimular os colaboradores a permanecerem nas organizações, é vista como uma estratégia de retenção organizacional (Peixoto, 2020).

As organizações devem elaborar políticas e sistemas de recursos humanos que tenham como objetivo a mudança e/ou melhoria das já delineadas. Esta mudança deve ser abordada de forma transversal à organização e à gestão dos recursos humanos, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção; integração dos novos colaboradores; formação numa primeira fase e ao longo da experiência profissional; formatos de trabalho, salários e outros benefícios ajustados a cada colaborador. Todas estas intervenções terão repercussões, como a diminuição da taxa de rotatividade de colaboradores, consequentemente um aumento da permanência destes na organização (Calisto, 2016).

Rossi et al. (2020) explica que a gratificação por parte dos líderes representa para o colaborador: valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia, expectativa de progressão na carreira, maiores resultados financeiros e orgulho. Enquanto que, o desgosto, muito evidenciado pelos *stakeholders*, proporciona ao colaborador indiferença e desvalorização do trabalho, não cumprindo com o que é proposto, não mostra perspectiva de progressão na carreira e sente-se frustrado de pertencer à organização (Rossi et al., 2020). A satisfação no trabalho é significado de permanência na organização, motivação e produtividade, assim a satisfação e a motivação no trabalho são variáveis dependentes, no sentido em que uma depende da outra (Fernandes, 2019).

A satisfação no trabalho compreende as perceções que os colaboradores têm sobre as experiências no contexto laboral, desta forma o comprometimento surge quando os colaboradores avaliam o contributo dado com o que recebem da

organização, ou seja, o esforço dedicado ao trabalho e o tempo, a lealdade que mostram com a organização e a execução das políticas organizacionais estabelecidas. Estes elementos são colocados em avaliação contra o que recebem da organização, como a remuneração, as recompensas extras, os benefícios menos tangíveis, nomeadamente o estatuto, reconhecimento pelas tarefas desenvolvidas e sentimento de realização (Costa, 2021).

Uma das estratégias de *Employer Branding* é o núcleo da organização ser composto por *stakeholders* eficazes com capacidades para atrair pessoas talentosas, perceber se um colaborador manifesta vontade em deixar a organização ou, pelo contrário, equaciona uma progressão de carreira. Se os líderes estiverem capacitados com estas habilidades facilmente conseguirão abordar o colaborador no sentido de lhe proporcionar satisfação no trabalho, comprometendo-o assim com a organização, através do relacionamento direto com o líder, trabalho em grupo, salários ajustados, oportunidades de promoção, entre outras estratégias (Neto & Mazza, 2015).

O *Employer Branding* para ser bem sucedido e alcançar níveis elevados de comprometimento organizacional são necessários alguns indicadores como: a organização apresentar uma cultura de partilha e melhoria contínua; ser uma organização de referência; mentalizar os colaboradores sobre a cultura organizacional; motivar o equilíbrio entre a produtividade e os bons métodos de gestão; valorizar o reconhecimento externo à organização; ter colaboradores proativos que contam histórias sobre a organização; ser uma organização e aplicar parâmetros de avaliação da *Branding* (Alves, 2019).

A imagem organizacional tem um impacto direto na atratividade para a organização, esta questão é percecionada nos processos de recrutamento e seleção, os potenciais colaboradores manifestam os seus interesses quando se candidatam às vagas disponíveis. Numa outra vertente, as estratégias de *Employer Branding* delineadas pela organização são um sucesso quando se avalia os índices de *turnover*, absentismo, o número de candidaturas nos processos de recrutamento e a satisfação dos colaboradores que permanecem na organização (Arinto, 2020).

O *Employer Branding* proporciona a lealdade à marca e contribui para a retenção de talentos, na proporção que, tem impacto na cultura organizacional, contrato psicológico e conseqüentemente no comprometimento organizacional. A estratégia de *Employer Branding* reforça ainda a vivência do indivíduo no contexto laboral, inevitavelmente, contribui para um ambiente de trabalho agradável (Mendes, 2020).

## **Capítulo 3 – Metodologia**

### **3.1 – Opções Metodológicas**

A presente dissertação é resultado de um trabalho de investigação, que teve como base a técnica quantitativa, ou seja, este método de pesquisa é baseado na aplicação de questionários estruturados, todas as mesmas perguntas são feitas a todos os participantes. O estudo em questão terá como base um prisma hipotético-dedutivo, sustentado em informação teórica presente na literatura.

Sendo um estudo correlacional, pretende assim determinar em que circunstâncias as variáveis avaliadas se relacionam entre si. Desta forma, serão aplicados um questionário sociodemográfico, outro para avaliar a dimensão do *Employer Branding* e por fim o questionário do Comprometimento Organizacional. O questionário sociodemográfico visa recolher dados sociodemográficos, com o objetivo de conhecer a distribuição das características demográficas dos inquiridos e diferenciar entre diferentes subgrupos e obter informações que, de outra forma, teriam sido ignoradas. O mesmo contempla questões como a idade, género, estado civil, escolaridade, anos de experiência profissional e permanência na última função desempenhada.

### **3.2 – Objetivos da Investigação**

#### **3.2.1 - Objetivo Geral**

O presente estudo visa avaliar a relação das estratégias de *Employer Branding* com o comprometimento organizacional, tendo em conta os diferentes colaboradores no ambiente interno de cada organização e o público externo. Considerando esta problemática, foi formulada a seguinte questão de investigação: Qual o impacto das estratégias de *Employer Branding* no comprometimento organizacional?

#### **3.2.2 – Objetivos Específicos**

Para analisar ao pormenor a temática em estudo foram estruturados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto das estratégias de *Employer Branding* no contexto interno e externo da organização, ou seja, como consegue atrair e comprometer pessoas com a organização;

2. Analisar qual a estratégia de *Employer Branding* que tem maior impacto no comprometimento organizacional;
3. Compreender a relação existente entre as estratégias de *Employer Branding* e o comprometimento organizacional;
4. Perceber se a comunicação e a imagem organizacional influencia o comprometimento organizacional.

### 3.2.3 – Hipóteses de Estudo

A partir dos objetivos específicos foram formuladas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** A estratégia de *Employer Branding* relaciona-se com a retenção de talentos e o desenvolvimento de carreira na organização.
- **Hipótese 2:** A estratégia de *Employer Branding* surge menos compreendida em relação à compensação e incentivos.
- **Hipótese 3:** O comprometimento organizacional afetivo relaciona-se com o *Employer Branding*.
- **Hipótese 4:** O comprometimento organizacional afetivo evidencia-se mais no género feminino.
- **Hipótese 5:** A comunicação e imagem organizacional relaciona-se com a retenção de talentos.
- **Hipótese 6:** A estratégia de *Employer Branding* surge mais compreendida em relação à função.

### 3.2.4 – Público-Alvo

A amostra de estudo é considerada uma amostra por conveniência, ou seja, consiste em selecionar a amostra da população que seja acessível. Os indivíduos que responderam a este questionário são trabalhadores que se mostraram disponíveis para responderem. A amostra deste estudo é composta por um total de 211 indivíduos que responderam a todas as questões colocadas.

A amostra foi recolhida através de um questionário que esteve disponível no Google *Forms*, durante um mês, com o intuito de alcançar o número máximo de inquiridos, para que os resultados fossem mais sustentados.

### 3.3 – Instrumentos

#### 3.2.1 - Questionário de *Employer Branding*

O questionário de *Employer Branding* aplicado corresponde a um questionário com trinta e duas questões de autopreenchimento e visa avaliar oito dimensões como: a função; compensação e incentivos; missão, visão e valores; equipa; o desenvolvimento de carreira; a cultura e ambiente de trabalho; os processos de gestão; a comunicação e imagem. Cada dimensão apresenta quatro itens de resposta, as mesmas serão apresentadas numa escala de *Likert*. Percecionámos o objetivo principal de acordo com a pontuação obtida, ou seja, quanto mais elevada for a pontuação, mais positiva é a perceção dos colaboradores face a cada dimensão. O questionário em questão está estruturado da seguinte forma:

Tabela 1 – Questionário de *Employer Branding*.

Dimensões	Questão
Função	Questão 1 Compreendo perfeitamente o que a organização espera de mim na minha função.
	Questão 2 Na organização, a minha função tem níveis satisfatórios de responsabilidade e autonomia.
	Questão 3 Disponho dos recursos e instrumentos necessários para um bom desempenho da minha função.
	Questão 4 Sinto que o meu trabalho diário contribui para o desempenho coletivo da organização.
Compensação e Incentivos	Questão 5 A minha remuneração é adequada à minha função.
	Questão 6 A organização tem níveis de remuneração iguais ou superiores aos praticados no mercado.
	Questão 7 Considero que as compensações não financeiras da organização são importantes.
	Questão 8 Os sucessos da organização são refletidos na compensação dos colaboradores.
Missão, Visão e Valores	Questão 9 Conheço perfeitamente a missão e visão da organização.
	Questão 10 Identifico-me com os valores da organização.
	Questão 11 Nas atividades do dia-a-dia, a organização opera com respeito integral pelos seus valores.
	Questão 12 Considero que a organização acrescenta valor à sociedade em que está inserida.
Equipa	Questão 13 Considero que a minha equipa atua com base nos valores da organização.
	Questão 14 A minha equipa tem uma relação de trabalho saudável e as pessoas sentem-se envolvidas.

	Questão 15	Na minha equipa, a comunicação entre todos é feita de forma espontânea, empática e assertiva.
	Questão 16	As realizações e sucesso da equipa são devidamente celebrados.
Desenvolvimento de Carreira	Questão 17	A organização proporciona-me oportunidades de desenvolvimento de carreira.
	Questão 18	Os desafios que me colocam permitem a minha realização profissional.
	Questão 19	Sinto que na organização desenvolvo as minhas competências e conhecimentos.
	Questão 20	A organização proporciona-me formação profissional e experiências relevantes para o meu desenvolvimento.
Cultura e Ambiente de Trabalho	Questão 21	Existe um clima global de cooperação e entajuda entre o meu departamento e os restantes.
	Questão 22	O meu trabalho na organização permite-me um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
	Questão 23	Embora com tarefas, funções e responsabilidade diferentes, sinto que todos trabalhamos para o mesmo objetivo.
	Questão 24	Na organização existe uma cultura saudável, que concilia resultados com atenção às pessoas.
Processos de Gestão	Questão 25	Os processos de recrutamento na organização são efetuados com rigor e exigência.
	Questão 26	A fase de acolhimento e integração dos colaboradores merece a devida atenção da organização.
	Questão 27	A avaliação/ gestão do meu desempenho é efetuada de modo construtivo e eficaz.
	Questão 28	Noto na organização modelos e práticas de liderança homogéneas entre as várias chefias.
Comunicação e Imagem	Questão 29	A comunicação interna da organização proporciona-me as informações relevantes para o meu trabalho.
	Questão 30	A comunicação externa da organização projeta uma boa imagem da empresa.
	Questão 31	Noto que a organização dispõe de uma excelente reputação na sociedade/ mercado em que está inserida.
	Questão 32	Tenho orgulho na imagem e reputação da organização.

### 3.2.2 – Questionário do Comprometimento Organizacional

O questionário de Comprometimento Organizacional aplicado é da autoria de Meyer e Allen (1997), este é composto por dezanove questões de autopreenchimento, divididas pelas três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. A dimensão do comprometimento afetivo é constituída por seis itens, dos quais três são invertidos, enquanto a vertente do comprometimento instrumental é composta por sete itens e por último, o comprometimento normativo

engloba seis questões, das quais uma é invertida. As respostas serão efetuadas através escala de *Likert*. O presente questionário está estruturado da seguinte forma:

Tabela 2 – Questionário de Comprometimento Organizacional.

Dimensões	Questão
Comprometimento Organizacional Afetivo	Questão 1 Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
	Questão 2 Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
	Questão 3 Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.
	Questão 4 Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.
	Questão 5 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
	Questão 6 Não me sinto como fazendo parte desta organização.
	Questão 7 Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.
Comprometimento Organizacional Instrumental	Questão 8 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.
	Questão 9 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
	Questão 10 Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
	Questão 11 Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
	Questão 12 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.
	Questão 13 Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.
Comprometimentos Organizacional Normativo	Questão 14 Eu não iria deixar esta organização neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham na organização.
	Questão 15 Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.
	Questão 16 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.
	Questão 17 Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.
	Questão 18 Esta organização merece a minha lealdade.
Questão 19 Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	

### **3.4 - Procedimentos**

Numa primeira fase, foi publicado o questionário sociodemográfico, de *Employer Branding* e do Comprometimento Organizacional no *Google Forms*, no sentido de permitir a recolha dos dados, tendo sido assegurada a privacidade dos resultados e dos inquiridos, bem como a garantia que os mesmos serviram apenas para finalidades académicas e científicas. Ainda, foi pedido aos inquiridos que as respostas fossem espontâneas e honestas, seguindo o padrão de escolha de resposta que melhor correspondesse ao seu caso em concreto. Este processo decorreu durante o mês de março do ano de 2022.

Numa segunda e última fase, após publicação do questionário online, procedeu-se à análise de dados de uma forma descritiva e interpretativa, através do programa estatístico SPSS, de modo a cumprir as seguintes fases: pré-análise; exploração do material e/ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados.

## Capítulo 4 – Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise e descrição dos resultados obtidos, numa primeira fase serão apresentados os resultados sociodemográficos para caracterização da amostra. Seguidamente será analisada a consistência interna do questionário de *Employer Branding* e do Comprometimento Organizacional, com o objetivo de garantir o grau de cientificidade e robustez dos mesmos. Numa terceira fase foi avaliada a relação entre as variáveis, de forma a corroborar ou não as hipóteses em estudo.

Recolheu-se uma amostra por conveniência, constituída por 211 elementos, sendo que 66.4% são indivíduos do sexo feminino e 33.6% do sexo masculino (Tabela 1).

Tabela 3 – Distribuição do Género dos inquiridos.

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	140	66.4%
Masculino	71	33.6%

A amostra permite verificar que 47.4% dos indivíduos posicionam-se na faixa etária dos 18 aos 25 anos, sendo que a segunda faixa etária com percentagem maior é dos 26 aos 30 anos com o valor de 24.2%. Percebeu-se que os indivíduos entre os 41 e 45 anos estão em minoria na amostra com uma percentagem de 1.9% (Tabela 2).

Tabela 4 – Distribuição de Idades dos inquiridos.

Idades	Frequência	Percentagem
18 a 25 anos	100	47.4%
26 a 30 anos	51	24.2%
31 a 35 anos	23	10.9%
36 a 40 anos	12	5.7%
41 a 45 anos	4	1.9%
46 a 50 anos	7	3.3%
Mais de 51 anos	14	6.6%

Ao nível do estado civil a maioria dos indivíduos são solteiros com uma percentagem de 71.6%, logo de seguida verificou-se que 16.1% dos indivíduos são casados, sendo que a menor percentagem incide nos divorciados com uma percentagem de 3.8% (Tabela 3).

Tabela 5 – Distribuição do Estado Civil dos inquiridos.

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Solteiro	151	71.6%
Casado	34	16.1%
União de Facto	18	8.5%
Divorciado	8	3.8%

Em relação à escolaridade, observa-se que 39.3% dos indivíduos têm o ensino secundário, seguido dos 31.8% referentes à licenciatura, confirma-se uma percentagem pouco significativa nos sujeitos com doutoramento e bacharelato, 0.5% e 2.8%, respetivamente (Tabela 4).

Tabela 6 – Distribuição da Escolaridade dos inquiridos.

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
3º Ciclo	13	6.2%
Ensino Secundário	83	39.3%
Bacharelato	6	2.8%
Licenciatura	67	31.8%
Mestrado	41	19.4%
Doutoramento	1	0.5%

Quanto à experiência profissional evidencia-se uma diferença mínima na percentagem entre 4 a 7 anos e 0 a 3 anos, 35.5% e 34.6%, respetivamente, enquanto

que as percentagens menores incidem entre os 12 a 15 anos e 16 a 20 anos, com o valor de 3.8% para os dois grupos (Tabela 5).

Tabela 7 – Distribuição da Experiência Profissional dos inquiridos.

<b>Experiência Profissional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
0 a 3 anos	73	34.6%
4 a 7 anos	75	35.5%
8 a 11 anos	24	11.4%
12 a 15 anos	8	3.8%
16 a 20 anos	8	3.8%
Mais de 20 anos	23	10.9%

Ao nível da permanência na última função desempenhada a maioria dos indivíduos concentra-se no intervalo de 0 a 3 anos com 56.9%, seguido de 26.5% referente ao intervalo de 4 a 7 anos, sendo que a menor percentagem incide no intervalo de mais de 20 anos com uma percentagem de 2.4% (Tabela 6).

Tabela 8 – Distribuição da Permanência na Última Função Desempenhada dos inquiridos.

<b>Permanência na Última Função Desempenhada</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
0 a 3 anos	120	56.9%
4 a 7 anos	56	26.5%
8 a 11 anos	12	5.7%
12 a 15 anos	10	4.7%
16 a 20 anos	8	3.8%
Mais de 20 anos	5	2.4%

### **Análise da Consistência Interna do Questionário de *Employer Branding***

A análise da consistência interna do questionário de *Employer Branding* foi realizada através do coeficiente de Alfa de *Cronbach*. Os valores obtidos pelas oito dimensões são os seguintes: 0.850 para a Função, 0.791 para a Compensação e Incentivos, 0.852 para a Missão, Visão e Valores, 0.882 para a Equipa, 0.873 para o Desenvolvimento de Carreira, 0.862 para a Cultura e Ambiente de Trabalho, 0.857 para os Processos de Gestão e 0.845 para a Comunicação e Imagem. A escala global do *Employer Branding* composta pelos 32 itens divididos pelas oito dimensões apresenta um coeficiente de alfa de *Cronbach* igual a 0.953.

Os valores da consistência interna apresentados para as oito dimensões do questionário e para a escala global apresentam valores superiores a 0.75, o que do ponto de vista da fidelidade este revela-se bastante adequado, de acordo com os autores Hair et al. (2010).

Tabela 9 – Valores de alfa de Cronbach para o questionário de Employer Branding e as suas dimensões.

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
<i>Employer Branding</i> (escala global)	0.953
Função	0.850
Compensação e Incentivos	0.791
Missão, Visão e Valores	0.852
Equipa	0.882
Desenvolvimento de Carreira	0.873
Cultura e Ambiente de Trabalho	0.862
Processos de Gestão	0.857
Comunicação e Imagem	0.845

### **Análise da Consistência Interna do Questionário de Comprometimento Organizacional**

Para analisar a consistência interna da escala do Comprometimento Organizacional, foi realizado o cálculo do coeficiente de Alfa de *Cronbach*, no entanto

inicialmente inverteu-se as questões 1, 3, 6 e 15 do questionário, uma vez que o significado é contrário às outras questões. Os valores obtidos pelas três dimensões foram os seguintes: 0.812 para o Comprometimento Organizacional Afetivo, 0.850 para o Comprometimento Organizacional Instrumental e 0.826 para o Comprometimento Organizacional Normativo. A escala global do Comprometimento Organizacional composta pelos 19 itens divididos pelas três dimensões apresenta um coeficiente de alfa de *Cronbach* igual a 0.872.

Os valores apresentados para as três dimensões e escala global são bons, tendo em conta os valores de referência de alfa propostos por Pestana & Gageiro (2005), estes autores referem que o valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0.7.

Tabela 10 – Valores de alfa de Cronbach para o questionário de Comprometimento Organizacional.

	<i>α de Cronbach</i>
Comprometimento Organizacional (escala global)	0.872
Comprometimento Organizacional Afetivo	0.812
Comprometimento Organizacional Instrumental	0.850
Comprometimento Organizacional Normativo	0.826

### **Estatísticas descritas e análise de frequências**

Para analisar a relação das estratégias de *Employer Branding* com a retenção de talentos e o desenvolvimento de carreira na organização, inicialmente determinou-se o Coeficiente Correlação de *Pearson* entre estas variáveis: Comprometimento Organizacional vs. *Employer Branding*; Desenvolvimento de Carreira vs. *Employer Branding*. Os valores obtidos para o coeficiente de correlação de *Pearson* foram 0.613, e 0.821 respetivamente.

Tabela 11 – Coeficiente de Correlação de *Pearson* das relações Comprometimento Organizacional vs. *Employer Branding* e Desenvolvimento de Carreira vs. *Employer Branding*.

		Comprometimento Organizacional	Desenvolvimento de Carreira
	Correlação de <i>Pearson</i>	0.613	0.821
<b><i>Employer Branding</i></b>	Sig. (2 extremidades)	0.000	0.000
	N	211	211

De acordo com os resultados existe uma correlação positiva e moderada entre o Comprometimento Organizacional vs. *Employer Branding* e uma relação positiva e forte entre o Desenvolvimento de Carreira vs. *Employer Branding*.

Para analisar a hipótese H2 “A estratégia de *Employer Branding* surge menos compreendida em relação à compensação e incentivos” e H6 “A estratégia de *Employer Branding* surge mais compreendida em relação à função”, determinou-se a média e o desvio padrão de todas as dimensões do *Employer Branding*.

Após análise das dimensões do questionário de *Employer Branding* percebeu-se que a estratégia menor compreendida pelos inquiridos é a dimensão Compensação e Incentivos (M=3.46; DP=0.88065), pois reflete uma percepção mais baixa, o que transmite a ideia de que o grau de concordância dos inquiridos com os itens relacionados com esta estratégia não são elevados. Observa-se que os valores médios mais elevados são os que dizem respeito à dimensão Função (M=4.2073; DP=0.68223), o que sugere que é a estratégia melhor percebida. Os resultados obtidos vão ao encontro das hipóteses colocadas.

Tabela 12 – Médias e Desvio Padrão das dimensões do Questionário de *Employer Branding*.

Dimensões <i>Employer Branding</i>	Média	Desvio Padrão
Função	4.2073	0.68223
Compensação e Incentivos	3.4609	0.88065

Missão, Visão e Valores	4.0308	0.68548
Equipa	3.7559	0.86961
Desenvolvimento de Carreira	3.6481	0.90385
Cultura e Ambiente de Trabalho	3.6919	0.87858
Processos de Gestão	3.4727	0.88042
Comunicação e Imagem	3.9052	0.66046

Procedeu-se também à análise das dimensões do questionário de Comprometimento Organizacional e percebeu-se que os valores médios mais elevados correspondem à dimensão Afetivo (M=3.3752; DP=0.83076), o que sugere que é o comprometimento com maior sentido para os inquiridos e a dimensão menos compreendida pelos indivíduos é a dimensão Normativo (M=2.6723; DP=0.71113), pois reflete uma perceção mais baixa em comparação.

Tabela 13 – Médias e Desvio Padrão Dimensões do Questionário de Comprometimento Organizacional.

<b>Dimensões</b>			
<b>Comprometimento Organizacional</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Afetivo	211	3.3752	0.83076
Instrumental	211	3.0928	0.86246
Normativo	211	2.6723	0.71113

Para verificar se há uma relação entre a variável comprometimento organizacional afetivo com o *Employer Branding* efetuou-se uma análise do coeficiente de correlação de *Pearson*, com as seguintes hipóteses (Hipótese nula: não há correlação entre as duas variáveis; Hipótese alternativa: existe uma correlação entre as duas variáveis). Os resultados estão na tabela 12, tendo-se obtido um coeficiente de correlação de *Pearson* de 0.606.

Tabela 14 – Coeficiente de Correlação de *Pearson* entre o Comprometimento Organizacional Afetivo e *Employer Branding*.

		<b>Employer Branding</b>
		Correlação de <i>Pearson</i>
		0.606
<b>Comprometimento Organizacional Afetivo</b>	Sig. (2 extremidades)	0.000
	N	211

De acordo com os resultados existe uma correlação positiva e moderada entre o Comprometimento Organizacional Afetivo vs. *Employer Branding*.

Para analisar a hipótese H4 “O comprometimento organizacional afetivo evidencia-se mais no género feminino”, efetuou-se teste estatístico paramétrico Teste t-duas amostras independentes (Hipótese nula: O comprometimento organizacional é idêntico nos dois géneros; hipótese alternativa: o comprometimento organizacional é superior nas mulheres.) As condições para aplicabilidade deste teste (normalidade e homocedasticidade) foram previamente verificadas.

Os resultados obtidos encontram-se na tabela 13. Como se pode verificar o p-value é menor que 0.05, apoiando a hipótese alternativa que o comprometimento organizacional afetivo evidencia-se mais no género feminino (M=3.45).

Tabela 15 – Teste t-duas amostras independentes aplicado ao Comprometimento Organizacional Afetivo em função do Género.

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>t</b>	<b>p-value</b>
<b>Comprometimento Organizacional Afetivo</b>	Feminino	140	3.45	0.81	2.087	0.019
	Masculino	71	3.21	0.83		

Para verificar se há uma relação entre a variável da comunicação e imagem organizacional com a retenção de talentos (H5), efetuou-se uma análise do coeficiente de correlação de *Pearson*, com as seguintes hipóteses (Hipótese nula: não há correlação;

Hipótese alternativa: existe correlação entre as variáveis). Os resultados estão na tabela 14. Verifica-se que o coeficiente de correlação obtido foi de 0.474.

Tabela 16 – Coeficiente de Correlação de *Pearson* entre o Comprometimento Organizacional e a Comunicação e Imagem Organizacional.

		<b>Comunicação e Imagem Organizacional</b>
<b>Comprometimento Organizacional</b>	Correlação de <i>Pearson</i>	0.474
	Sig. (2 extremidades)	0.000
	N	211

De acordo com os resultados existe uma correlação positiva fraca entre o Comprometimento Organizacional vs. Comunicação e Imagem Organizacional. Observa-se ainda que o p-value é igual a 0.000 apoiando a hipótese alternativa, que há correlação.

## Capítulo 5 – Discussão dos Resultados

Nos últimos anos, a importância do capital humano tem sofrido algumas alterações significativas, no sentido que cada vez mais torna-se um elemento diferenciador ao nível da vantagem competitiva (Chauhan & Mahajan, 2013). Assim, as organizações vêem-se forçadas a planear e estruturar uma imagem organizacional que as distingam no mercado e sejam atrativas para novos talentos e para a retenção destes (Tanwar & Prasad, 2016).

Pretendia-se, com este estudo, avaliar a relação das estratégias de *Employer Branding* com o Comprometimento Organizacional, sendo a discussão dos resultados efetuada com base nas seis hipóteses inicialmente delineadas.

Os resultados obtidos revelaram a existência de uma relação positiva entre o desenvolvimento de carreira e o comprometimento organizacional com o *Employer Branding*, **hipótese 1**. Estes resultados vão ao encontro dos estudos efetuados por Pereira (2020) refere que as organizações que têm presente na sua estratégia a política de desenvolvimento de carreira, demonstram o valor que atribuem aos seus colaboradores, tornando-se assim, mais competitivas e com taxas de perda de capital humano baixas. Segundo, Costa (2021) as organizações têm planeado estratégias para reter os seus talentos, consequentemente alcançar a competitividade.

Após a análise dos dados, constatou-se que a estratégia de *Employer Branding* que surge menos compreendida é em relação à Compensação e Incentivos, o que permitiu corroborar a **segunda hipótese**. Segundo Ferreira et al. (2021) os benefícios são ferramentas úteis para reter os talentos nas organizações, proporcionando sentimentos de satisfação. O autor Davies (2008) reforça esta ideia afirmando que quanto mais é o incentivo monetário, maior é a lealdade e satisfação dos colaboradores com a organização.

Relativamente à **terceira hipótese** formulada, de que o comprometimento organizacional afetivo relaciona-se com o *Employer Branding*, foi corroborada a partir da análise efetuada. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Odhiambo (2020) cujas conclusões confirmam que os colaboradores comprometidos com a organização, acompanham a mesma ao longo de todo o sucesso, através da paixão e dedicação que

este aplica no seu desempenho diário. Este sentimento é incorporado nos colaboradores através da aplicação das estratégias de *Employer Branding* como a progressão de carreira e a envolvimento do colaborador com iniciativas da organização.

Procurou-se, ainda, apurar se o comprometimento organizacional afetivo evidencia-se mais no género feminino, **hipótese 4**. Segundo, Silva & Honório (2010) o género feminino evidencia maiores níveis de satisfação com a organização, neste sentido proporcionam um maior feedback, ambiente de trabalho agradável e bom relacionamento interpessoal.

Verificou-se que a comunicação e imagem organizacional relaciona-se com a retenção de talentos, **hipótese 5**. Os resultados vão ao encontro de vários estudos, nomeadamente Backhaus (2004), Backhaus & Tikoo (2004) e Sullivan (2004) cujas conclusões confirmam que uma *Employer Branding* bem-sucedida aumenta a reputação da organização, sendo assim um local privilegiado para se trabalhar. Os colaboradores percebem a organização como conhecida e prestigiada, desta forma, sentem que ganham credibilidade e prestígio (Rosethorn, 2009).

Foi, ainda, possível verificar que a estratégia de *Employer Branding* surge mais compreendida em relação à função, **hipótese 6**. Estas conclusões são compatíveis com as encontradas por Vallaster & Chernatony (2005) segundo estes quando os colaboradores se identificam com a função desempenhada sentem-se mais satisfeitos e ligados aos objetivos da organização.

## Capítulo 6 – Conclusões

Através da realização desta dissertação podemos reconhecer que o *Employer Branding* é uma estratégia que consiste em adotar práticas e técnicas para promover a organização junto dos profissionais. O ponto central é fixar uma identidade capaz de atrair e reter talentos, estabelecendo a organização como um lugar em que as pessoas desejam trabalhar.

O *Employer Branding* pode ser aplicado pelo setor dos recursos humanos ao nível do desenvolvimento da liderança, pesquisas do clima organizacional, consolidação da cultura da organização, estruturação dos planos de carreira, estabelecimento de programas de bem-estar, criação de políticas de marketing de incentivos, oferta de programas de formação.

As estratégias do *Employer Branding* vão surtir efeito ao comprometer os colaboradores com a organização. O comprometimento organizacional é o segredo do sucesso de qualquer organização, pois o maior atrativo destas são as pessoas, os colaboradores que estão na retaguarda das conquistas, lucros e resultados. Se os profissionais estiverem comprometidos com as metas e objetivos organizacionais, empenham-se e dedicam-se mais, conseqüentemente, produzem com mais qualidade.

No que diz respeito ao Comprometimento Organizacional a sua dimensão afetiva está fortemente relacionada com o *Employer Branding*, o que é um indicador positivo e que aponta a necessidade da criação de climas e culturas de bem-estar organizacional. Reforça-se que a esse nível também as estratégias de comunicação e imagem organizacional se encontram ligadas à retenção de talentos.

O comprometimento organizacional é um vínculo forte entre uma determinada organização e um colaborador, sendo estabelecido através de metas e objetivos claros de ambas as partes. O comprometimento é uma predisposição do colaborador para acreditar e aceitar os valores da empresa, assim como utilizar as suas competências e habilidades em prol dos resultados que esta quer alcançar.

As organizações devem ainda dedicar uma especial atenção a políticas de compensação e incentivos claras e realmente motivadoras, pois esta é uma dimensão menos compreendida pelos colaboradores. Por outro lado, a identificação com a função

desempenhada, também se comprovou que está fortemente correlacionada com o *Employer Branding*.

## **Capítulo 7 – Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

### **Limitações do estudo**

O facto do estudo apenas fazer referência aos questionários validados de *Employer Branding* e Comprometimento Organizacional é visto como uma limitação, realço que foi uma opção pessoal para não tornar o estudo demasiado extenso. A exploração de dimensões individuais, por exemplo, a motivação e a personalidade, poderiam ser objeto de investigação em futuros trabalhos.

Esta análise decorreu no final de um período pandémico e não será de excluir a hipótese de as alterações entretanto ocorridas às dimensões natureza e conteúdo do trabalho terem alguma interferência nos resultados.

### **Sugestões para futuras investigações**

Apesar do *Employer Branding* ser alvo de investigação por mais de duas décadas, continua a mostrar carências que deveriam de ser colmatadas e aprofundadas em novos estudos.

Numa próxima investigação, tendo em conta os contornos desta, abordar mais profundamente a variável do comprometimento organizacional, através da colocação de questões com resposta aberta, pois o questionário de *Employer Branding* tem um total de 32 questões, enquanto o questionário de Comprometimento Organizacional apresenta somente 19 questões. Assim, seria possível elaborar mais hipóteses de estudo que abordassem o comprometimento organizacional, nomeadamente ao nível do comprometimento normativo e instrumental.

Uma outra sugestão seria a necessidade de estudar e refletir sobre outras variáveis, nomeadamente o género ou o exercício da liderança, em relação ao comprometimento organizacional e às dimensões do questionário de *Employer Branding*, de forma a aumentar a compreensão sobre estas temáticas. Potenciando, assim, uma ponte de ligação entre a investigação e as práticas, permitindo uma boa gestão dos recursos humanos e ajudando ao sucesso das organizações.

## Referências Bibliográficas

- Alves, A. (2019). *A relação das Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M., Sousa, M., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–21.
- Anjos, M. (2016). A importância da comunicação da missão , visão e valores para os empregados. *Comunicação Com Líderes e Empregados*, 3, 22–25.
- Araújo, A., Cunha, A., & Miranda, S. (2019). A eficiência dos critérios para progressão funcional dentro de um plano de cargos e salários. *Revista RH Visão Sustentável*, 167–181.
- Arinto, O. (2020). *O impacto das estratégias de Employer Branding nos colaboradores de uma empresa*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Avezani, D., & Oliveira, T. (2018). A importância do plano de cargos e salários em uma organização: a ótica do setor de recursos humanos. *Jornal Eletrônico: Faculdades Integradas Vianna Júnior*, July, 129–139.
- Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *The Journal of Business Communications*, 41(2), 115-120.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bento, C. (2016). *Recrutamento, Seleção e Processo de Integração Organizacional: o caso da AltranPortugal*. Universidade de Lisboa.
- Braga, B., & Reis, G. (2016). Atraindo Talentos Por Meio do Employer Branding. *Gvexecutivo*, 15, 18–21.

- Calisto, I. (2016). *Employer Branding: a importância de reter colaboradores*. Instituto Politécnico do Porto.
- Cardozo, B., Araújo, G., & Mariani, M. (2017). Comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem. *Interações*, 107–120.
- Castro, M., & Oliveira, L. (2019). Comunicação Organizacional como Aliada na Gestão Estratégica dos Stakeholders. *Revista Valore*, 155–174.
- Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 34-43.
- Coimbra, A. (2019). *O Processo de Recrutamento e Seleção na Interecycling*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Costa, Carla. (2021). *Employer Branding para a atração e retenção de talentos em empresas de tecnologia*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Costa, Cláudia. (2021). *A Expetativa de Carreira e o Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y, no Setor da Restauração*. Instituto Universitário da Maia.
- Cruz, V. (2018). Remunerações e Benefícios: A Justiça e Equidade percecionadas pelos colaboradores. In *U.Porto*. Universidade do Porto.
- Davies, G. (2008). Employer Branding and its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Devesa, L. (2016). *A importância da Comunicação no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Fernandes, Marina. (2017). *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho e Comprometimento Organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria*. Instituto Politécnico de Setúbal.

- Fernandes, Marta. (2019). *A Relação entre as Práticas da Gestão de Carreiras sobre a Satisfação no Trabalho: O Papel da Motivação no Trabalho e do Stress Ocupacional*. Instituto Politécnico de Tomar.
- Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2021). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42(02), 222–238.
- Gonçalves, C. (2018). *Implementação de um Processo integrado de Recrutamento, Seleção e Acolhimento na Hubel*. Universidade do Algarve.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Honrado, M. (2020). A liderança, as equipas e as novas formas de organização do trabalho. *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: Visões Globais Partilhadas*, 65–77.
- Jeremias, A., & Correia, P. (2019). Trabalho de equipa em saúde como processo de relação formal potenciador da satisfação e motivação laboral. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 38, 88–109.
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 1–14.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437–461.
- Khoshnevis, M., & Gholipour, A. (2017). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 10, 141–151.
- Lemos, G., & Macedo, E. (2019). A incalibrável competência socioemocional. *Linhas Críticas*, 57–73.

- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(February), 407–440.
- Lírio, A., Severo, E., & Guimarães, J. (2018). A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. *Gestão e Planeamento*, 19, 34–54.
- Maheshkar, S. (2017). Employer Branding and Organizational Culture: Key Ingredients for Organizational Effectiveness Curry. *Journal of Management Research and Review*, 1–7.
- Marques, A. (2014). *O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Medeiros, C., & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87.
- Mendes, A. (2020). *Relação entre employer branding, engagement e burnout: um estudo em época de pandemia de Covid-19*. Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1–19.
- Neto, A., & Mazza, A. (2015). A Percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 17(1), 162–180.
- Neto, C., & Cruz, S. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 34, 47–72.

- Odhiambo, O. (2020). Strategic Management of HRM: Implications for Organizational Engagement. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 2(3), 1–8.
- Paredes, C. (2020). *O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores*.
- Peixoto, A. (2020). *A importância do Employer Branding na retenção de profissionais de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto.
- Pereira, A. (2014). *Vestir a camisola da Gestão do Conhecimento: O Vínculo Organizacional e a sua relação com a Gestão do Conhecimento*. Universidade de Coimbra.
- Pereira, I. (2019). *Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura*. Universidade Católica Portuguesa.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I., & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: Um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saude Publica*, 33(4).
- Pereira, J. (2020). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Efeitos no Turnover Voluntário - As Perceções de Profissionais de Gestão de Pessoas*. Universidade do Minho.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Edições Silabo.
- Pinho, P. (2020). *Employer Attractiveness: um Estudo Geracional do Cliente Interno Português*. Ipam.
- Pité, A., & Araújo, M. (2017). Condições De Trabalho, Comprometimento Organizacional e Saúde Mental: um estudo no Setor da Bricolage. *RCEJ*, 195–237.
- Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The Influence of Employer Branding and Employees' personal branding on Corporate Branding and Corporate Reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(2), 107–133.

- Prazeres, S. (2019). *Proposição de valor para os empregados de nível operacional da Geração Z que atuam na indústria de mineração no Sudeste do Pará*. Universidade Fernando Pessoa.
- Rodrigues, D. (2017). *A Importância da Proposição de Valor do Empregado como Fator Motivacional e de Retenção do Colaborador*. Universidade do Porto.
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: keeping faith with the deal*. Farnham: Gower.
- Rossi, V., Martins, M., Tashima-Cid, D., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Organizações Em Contexto*, 16, 151–176.
- Sezões, C. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso*. Instituto Superior de Gestão.
- Silva, A. (2018). Ferramentas do Planejamento Estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. *Revista de Iniciação Científica Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 8(1), 159–173.
- Silva, K., Bohnenberger, M., & Froehlich, C. (2021). Comprometimento Organizacional baseado no Modelo de Meyer e Allen em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Interface*, 18, 72–95.
- Silva, L., & Honório, L. (2010). Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise. *Encontro Da ANPAD*, 1–17.
- Silva, M. (2021). *Estudo de Caso em Empresa de Construção Civil: Proposta de Modelos de Descrição e Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho*. Instituto Universitário da Maia.
- Silva, V. (2020). *Relações simultâneas entre a liderança tóxica, comprometimento organizacional e intenção de turnover*. Instituto Universitário da Maia.

- Stuani, R., Lima, T., & Moreira, E. (2015). Processo de Elaboração de Descrição de Cargos e Mapeamento de Processos de uma Empresa e Fabricação de Equipamentos de Áudio. *Revista Eletrônica de Ciências Empresariais Da UniFil*, 49–60.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Acedido em setembro de 2017, através [www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659](http://www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S.
- Vallaster, C., & Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181-203.
- Zonatto, V., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169–190.

