

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

OS IMPACTOS DO *EMPLOYER BRANDING*  
NA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
CONTEXTO DE PANDEMIA – ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA MOTA-ENGIL

---

Sara Guedes Ribeiro

Lisboa, maio de 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

OS IMPACTOS DO *EMPLOYER BRANDING*  
NA RETENÇÃO DE TALENTOS EM  
CONTEXTO DE PANDEMIA – ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA MOTA-ENGIL

Sara Guedes Ribeiro

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da Área Científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria do Rosário Texeira Justino

Arguente - Prof. Doutor Raúl Daniel Navas

Vogal - Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, maio de 2023

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e motivação de todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua realização. Por essa razão, gostaria de expressar a todos a minha gratidão.

Em primeiro lugar à minha família que sempre me acompanhou no percurso acadêmico e que me apoiaram de forma incansável, motivando-me sempre a fazer mais e melhor. A eles dedico o meu sucesso e alegria alcançada até ao dia de hoje, pois sem eles não seria possível.

Ao meu namorado, por todas as palavras de coragem e motivação nos meus momentos de desânimo, pela paciência e ajuda prestada durante estes últimos dois anos. Obrigado por me fazeres acreditar que era possível concluir esta etapa com sucesso.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, por todo o conhecimento transmitido e pelo apoio ao longo do mestrado.

Por fim não posso deixar de agradecer à organização em estudo e a todos os seus colaboradores que se dispuseram a responder ao inquérito/entrevista, sem vocês a recolha de dados teria sido impossível.

Quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização da presente dissertação.

## RESUMO

A pandemia coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19) está associada a um elevado grau de incerteza, medo e imprevisibilidade. As empresas passaram a conhecer uma nova realidade, foram obrigadas a alterar rotinas de trabalho e, conseqüentemente, o comportamento corporativo alterou-se.

O mercado de trabalho é caracterizado pela conhecida “guerra por talento”, fazendo com que as organizações considerem que, mais do que atrair, é importante reter colaboradores talentosos e comprometidos com a organização.

O investimento no *employer branding* ganha especial relevância num contexto de pós pandemia, caracterizado uma elevada volatilidade do mercado de trabalho.

Para avaliar essa importância efetuou-se uma revisão de literatura sobre as temáticas em análise e um estudo empírico através da realização de uma entrevista e da aplicação de um questionário a uma empresa no setor da engenharia e construção em Lisboa. Assim, será possível analisar os impactos que a pandemia Covid-19 teve no modo como o *employer branding* pode influenciar a retenção de talento dentro de uma organização.

Os resultados provenientes da análise das respostas ao questionário, evidenciam uma relação positiva entre o *employer branding* e o compromisso organizacional e ambos estão negativamente associados às intenções de saída, pelo que contribuem para a retenção de talento dentro das organizações. Através do contributo da entrevista foi possível completar os resultados provenientes do questionário, acrescentando a visão da empresa. Assim, conseguiu-se perceber como é que a empresa se reorganizou para conseguir aproveitar as novas oportunidades e ameaças no âmbito da retenção de talento.

**Palavras-Chave:** *Employer branding*; Compromisso organizacional; Intenções de saída; Covid-19; Retenção de talento.

## **ABSTRACT**

The Coronavirus SARS-CoV-2 (Covid-19) pandemic is associated with a high degree of uncertainty, fear and unpredictability. Companies came to know a new reality, they were forced to change work routines and, consequently, corporate behavior changed.

The job market is characterized by the well-known “war for talent”, causing organizations to consider that, more than attracting, it is important to retain talented employees who are committed to the organization. Investment in employer branding is particularly relevant in a post-pandemic context, characterized by high volatility in the labor market.

To achieve this objective, it is necessary to carry out a literature review on the themes under analysis and an empirical study through an interview and the application of a questionnaire to a company in the engineering and construction sector in Lisbon. Thus, it will be possible to analyze the impacts that the Covid-19 pandemic had on the way employer branding can influence the retention of talent within an organization.

The results from the analysis of the responses to the questionnaire show a positive relationship between employer branding and organizational commitment and that both are negatively associated with the intention to leave the company, thus contributing to the retention of talent within organizations. Through the contribution of the interview, it was possible to complete the results from the questionnaire, adding the company's vision. Thus, it was possible to understand how the organization reorganized itself to be able to take advantage of new opportunities and threats in terms of talent retention.

**Keywords:** Employer branding; Organizational Commitment; Turnover; Covid-19; Talent retention.

# ÍNDICE

<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificação e relevância do tema .....	1
1.2. Objetivos da investigação.....	2
1.3. Metodologia .....	4
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
<b>Capítulo 2 – Revisão da literatura .....</b>	<b>6</b>
2.1 Employer branding .....	6
2.2. Compromisso organizacional .....	11
2.3. Intenções de saída.....	16
2.4. Contexto da pandemia Covid-19.....	21
2.5. Relação entre as variáveis em estudo .....	23
<b>Capítulo 3 - Metodologia .....</b>	<b>27</b>
3.1. Instrumentos .....	27
3.1.1. Investigação quantitativa.....	27
3.1.2. Investigação qualitativa.....	29
3.2. Contextualização do caso de estudo .....	30
3.2.1. Ambiente macroeconómico.....	30
3.2.2. Descrição da empresa em estudo.....	31
3.3. Questões de investigação e hipóteses .....	32
<b>Capítulo 4 - Análise de resultados .....</b>	<b>35</b>
4.1. Identificação do estudo de caso e seleção da amostra .....	35
4.2. Caracterização da amostra.....	35
4.3. Análise empírica.....	37
4.4. Teste de hipóteses.....	45
4.5. Entrevista.....	62
<b>Capítulo 5 - Conclusão .....</b>	<b>65</b>
5.1 Contributos do estudo.....	65
5.2 Limitações do estudo.....	66
5.3 Sugestões para futuras investigações .....	66
5.4 Conclusão final.....	67

<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>78</b>
Apêndice 1 - Questionário.....	79
Apêndice 2 - Entrevista.....	85

## **Índice de Figuras**

Figura 2.1 - Modelo de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991).....	13
--	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - As dimensões do compromisso organizacional .....	15
Tabela 2 - Custos associados ao turnover.....	18
Tabela 3 – Repartição da amostra quanto ao género .....	36
Tabela 4 - Repartição da amostra quanto à faixa etária.....	36
Tabela 5 - Repartição da amostra por habilitações literárias .....	37
Tabela 6 - Repartição da amostra por antiguidade na organização .....	37
Tabela 7 - Índices de consistências interna das variáveis em estudo .....	38
Tabela 8 - Teste de KMO de carácter geral.....	39
Tabela 9 - Medidas de tendência central e de dispersão das variáveis em estudo .....	40
Tabela 10 - Frequência e percentagem das respostas às questões relacionadas com o employer branding .....	41
Tabela 11 - Frequência e percentagem das respostas às questões relacionadas com o compromisso organizacional .....	43
Tabela 12 - Frequência e percentagem das respostas às questões relacionadas com a intenções de saída .....	44
Tabela 13 - Correlação entre as variáveis.....	46
Tabela 14 - Teste de Normalidade.....	49
Tabela 15 - Teste de Dublin-Watson.....	50
Tabela 16 - Modelo de regressão EB & CO.....	50
Tabela 17 – Coeficientes EB & CO .....	51
Tabela 18 - Modelo de regressão CO & IS .....	52
Tabela 19 - Coeficientes CO & IS.....	52
Tabela 20 - Modelo de regressão EB & IS.....	53
Tabela 21 - Coeficientes EB & IS .....	53
Tabela 22 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo idade .....	54
Tabela 23 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo género .....	55
Tabela 24 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo antiguidade na organização.....	55
Tabela 25 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo habilitações literárias ....	56
Tabela 26 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo idade .....	57
Tabela 27 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo género.....	58
Tabela 28 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo antiguidade na organização .....	58
Tabela 29 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo habilitações literárias.....	59
Tabela 30 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo idade .....	60
Tabela 31 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo género .....	61
Tabela 32 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo antiguidade na organização .....	61
Tabela 33 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo habilitações literárias .....	62

# Capítulo 1 – Introdução

## 1.1 Justificação e relevância do tema

No contexto que vivemos atualmente, caracterizado como um cenário de instabilidade provocado pela pandemia coronavírus SARS-COV-2 (Covid-19), a gestão de recursos humanos é uma componente fundamental para o sucesso de qualquer organização. O *employer branding* tem adquirido progressivamente maior notoriedade, fazendo com que seja uma componente significativa da gestão estratégica das organizações. É considerado como uma ferramenta importante que acarreta diversos benefícios, tanto na sua vertente externa como interna, e conduz à criação de uma identidade de marca, tornando as organizações mais atrativas para os futuros e atuais colaboradores. De acordo com Cardoso (2016) a importância destas estratégias está relacionada com o facto de as empresas estarem inseridas num ambiente cada vez mais tecnológico e competitivo, onde os colaboradores mais talentosos são disputados, pelo que é necessário não só atrair novos talentos, mas também retê-los na organização. Deste modo, o *employer branding* potencializa o envolvimento e retenção dos colaboradores, estando, assim, intrinsecamente relacionado com o aumento do nível de compromisso organizacional dos colaboradores (Browne, 2012).

As organizações devem-se certificar que a sua proposta de valor (*Employer Value Proposition – EVP*) corresponde à imagem que é transmitida tanto para o interior (retenção de talento) como para o exterior (atração de talento) da organização (Moroko & Uncles, 2008) e que vá de encontro às expectativas criadas pelos seus potenciais e atuais colaboradores. Os autores afirmam que este processo, como resulta na criação de expectativas, é o responsável pela formação do contrato psicológico.

Na realidade, apesar da crescente relevância deste tema, a literatura sobre o *employer branding* é quase totalmente direccionada para a atração de talento, de novos candidatos. Existe uma lacuna significativa relativamente ao impacto da marca do empregador no desempenho da atual organização. É importante preencher essa lacuna e compreender qual a perceção que os atuais colaboradores têm sobre a marca empregadora da organização e qual o impacto desta no compromisso organizacional.

O compromisso organizacional diz respeito ao ato de se comprometer, de assumir compromisso com alguém ou algo. Entende-se por compromisso organizacional o vínculo existente entre o colaborador e a organização. Nos estudos realizados por Steers (1977) sobre o compromisso organizacional, os resultados evidenciaram uma forte relação entre este e o aumento do desejo de permanecer na organização, o que quer dizer que está negativamente relacionado com as intenções de saída. Neste trabalho de investigação são abordadas as três categorias de compromisso organizacional defendidas por Meyer e Allen (1991): compromisso afetivo, compromisso instrumental e compromisso normativo.

Com o propósito de melhor apurar as relações entre o *employer branding* e o compromisso organizacional, é importante analisar o extremo oposto, ou seja, as intenções de saída, também designadas por *turnover*. O *turnover* consiste na saída de colaboradores da organização, o que impacta de forma negativa no valor competitivo e na *performance* da organização (Huang, Lawler, & Lei, 2007). Nesta conhecida “guerra de talentos” é importante que as organizações combatam efetivamente o *turnover* voluntário.

Em suma, a relevância da investigação levada a cabo na presente dissertação tem como principal destaque a importância e os impactos das estratégias de *employer branding* no compromisso organizacional e, conseqüentemente, na retenção de talento. Ou seja, surge do facto de que as estratégias de *employer branding* são essenciais para diminuir a intenção de saída dos colaboradores, fazendo com que haja um aumento do sentimento de compromisso.

O estudo de caso ajuda a compreender tanto o lado dos colaboradores, através da distribuição de um questionário, como do lado do empregador, através da realização de uma entrevista semiestruturada. Com a ajuda do entrevistado foi possível averiguar as principais diferenças provocadas pelo contexto de pandemia, assim como os principais obstáculos que tiveram de ultrapassar.

## **1.2. Objetivos da investigação**

Compreendendo o propósito de analisar as relações existentes entre as variáveis em estudo, a presente investigação tem como destaque a importância e os impactos das estratégias de *employer branding* no compromisso organizacional e, conseqüentemente, na retenção de

talento. Como foi referido anteriormente, vivemos um período de pós pandemia, e por essa razão é importante analisar estes impactos tendo em consideração o contexto de pandemia.

Deste modo, o estudo tem como principal objetivo compreender e analisar os impactos das estratégias de *employer branding* no compromisso organizacional e qual a sua influência na retenção de colaboradores num contexto de pós pandemia.

Para conseguirmos fazer esta análise é necessário primeiramente estudar os conceitos de *employer branding*, compromisso organizacional e intenções de saída, assim como a relação entre estas temáticas e os impactos que o Covid-19 possam ter causado nessas relações.

Devido à dificuldade em estudar os impactos da pandemia Covid-19 na relação entre as variáveis, foi necessário estabelecer três questões nesta investigação. A primeira questão da investigação é saber “Qual o impacto do *employer branding* na retenção de talento?” onde apenas se pretende relacionar a variável *employer branding* com o compromisso organizacional e com o *turnover*. De acordo com a literatura, o compromisso organizacional está positivamente relacionado com o *employer branding* e tem impacto no nível de rotatividades dos colaboradores, ou seja, quanto maior o nível de compromisso, menores serão as intenções de saída. Assim sendo, foram formuladas três hipóteses de investigação que permitissem dar resposta à primeira questão de investigação, correlacionando estas três variáveis. O método utilizado para responder a esta questão de investigação foi a análise quantitativa através da aplicação de um questionário *online*, composto por 4 secções, a uma amostra não aleatória, visto se tratar de um estudo de caso. Após a análise de resultados foi possível confirmar que o que está descrito na literatura se aplica à amostra recolhida, ou seja, que quando os colaboradores têm uma perspetiva positiva sobre o *employer branding* o nível de compromisso organizacional é maior e que, conseqüentemente, quanto maior o nível de comprometimento menor é a predisposição para abandonar a empresa.

Após se confirmar a veracidade das hipóteses formuladas anteriormente, surge o interesse de estudar o impacto de variáveis de controlo. Assim, foi formulada a segunda questão de investigação: “Qual o impacto do *employer branding* na retenção de talento tendo em consideração variáveis sociodemográficas como a idade, o género, a antiguidade na organização e as habilitações literárias?”.

Na terceira e última questão de investigação pretende-se relacionar todas as variáveis em estudo, ou seja, relacionar as variáveis estudadas na primeira questão com a situação pandémica. Assim sendo, a terceira questão da presente dissertação é a seguinte: “Qual o impacto da situação pandémica provocada pelo Covid-19 nas estratégias de *employer branding* e, consequentemente, no nível de retenção de talento?”. Tal como referido anteriormente, devido à falta de estudos e questionários que fossem sustentados pela literatura e que pudessem ser aplicados aos colaboradores de modo a responder a esta questão, foi necessário realizar uma entrevista à coordenadora de recursos humanos da Mota-Engil Railway, Dra. Susana Leite. Deste modo, os resultados obtidos através desta entrevista ajudaram a compreender quais os impactos, provocados pela situação pandémica, nas relações entre o *employer branding*, o compromisso organizacional e as intenções de *turnover*.

### **1.3. Metodologia**

Numa primeira fase da elaboração da dissertação procedeu-se ao levantamento bibliográfico, pesquisando a literatura que aborda o tema em estudo, como por exemplo livros, artigos científicos, teses de doutoramento e dissertações de mestrado.

Como mencionado anteriormente, foi aplicado um questionário a alguns colaboradores da empresa escolhida para o estudo de caso e uma entrevista à diretora coordenadora de recursos humanos Dra. Susana Leite. Posteriormente será realizada a análise dos dados recolhidos de modo a tirar conclusões necessárias para a investigação.

### **1.4. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos.

No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura sobre as variáveis em estudo – *employer branding*, compromisso organizacional, intenções de saída/*turnover*, contexto de pandemia Covid-19 – e, posteriormente, é descrita a relação entre essas mesmas variáveis.

O terceiro capítulo, descreve a metodologia utilizada nesta investigação com a identificação dos instrumentos utilizados para a recolha de dados. Como se trata de um estudo de caso, neste capítulo também é apresentada uma breve descrição da história e contexto da empresa em

estudo. No último subcapítulo são apresentadas as questões de investigação e as hipóteses em estudo.

No quarto capítulo procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos através dos instrumentos utilizados, ou seja, questionário e entrevista.

Por fim, no último capítulo é elaborada uma breve reflexão crítica acerca dos resultados obtidos e analisados no capítulo anterior, apontadas as contribuições do estudo, bem como as suas limitações e mencionadas algumas sugestões que se consideram interessantes para investigações futuras.

## Capítulo 2 – Revisão da literatura

### 2.1 *Employer branding*

Nos últimos anos o conceito de *employer branding* tornou-se cada vez mais popular e mais utilizado, visto que para além de ser uma estratégia que aproxima as áreas de gestão de recursos humanos e *marketing*, potencializa a atração e retenção de talentos.

Segundo Mosley (2007), antes de se pensar numa possível fusão destas duas áreas, o departamento de recursos humanos estava apenas focado em questões administrativas e de suporte de comunicação, em vez de promover um papel mais estratégico incentivando a implementação de práticas para fortalecer a relação entre o colaborador e a empresa, ao mesmo tempo que a sua marca era divulgada.

Por seu turno, Aggerholm, Anderson e Thomsen (2011) afirmam que a filosofia de recursos humanos já não é meramente uma estratégia unilateral, de empresa para funcionários, mas sim uma estratégia compartilhada, onde ambas as partes nutrem uma relação baseada na confiança e no compromisso, tentando responder às expectativas de ambos os lados.

Com o passar dos anos, muitas investigações foram surgindo, expondo as vantagens de conciliar a filosofia por detrás da gestão de *marketing* com a gestão de recursos humanos. No domínio do *branding*, o principal objetivo reside na criação de uma proposta de valor para os clientes, tornando um produto ou serviço atraente. Ao inserirmos o conceito de *branding* num contexto de trabalho, o objetivo passa a ser a criação de uma proposta de valor para os atuais e potenciais colaboradores da organização, oferecendo-lhes uma experiência única (Moroko & Uncles, 2008). Deste modo, esta experiência de trabalho passa a ser vista como um produto e os colaboradores são vistos como consumidores desse produto (Kucherov & Zavyalova, 2012). Assim, quando conjugamos estas duas áreas surgem enormes sinergias que não só agregam valor à marca corporativa, como revolucionam a *performance* e desempenho da organização.

Os primeiros autores a investigar este tema foram Ambler e Barrow em 1996. Até então, uma elevada percentagem de empresas apresentava uma certa resistência em introduzir novos conceitos e novas práticas de *marketing* e *branding* na área de recursos humanos. Os dois autores começam por distinguir *employer brand*, que consiste no “pacote de benefícios funcionais

económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e identificados pela empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996, p.193), de *employer branding* “como uma mistura de atributos, tangíveis e intangíveis que se estes forem geridos adequadamente podem gerar valor e influência” (Ambler & Barrow, 1996, p.187). Ambos defendem que a implementação de uma boa estratégia de *employer branding* apresenta benefícios cujo resultado influencia o desempenho da organização. Esses benefícios têm influência dos atributos internos da marca empregadora defendidos por Foreman e Money (1995, citado por Ambler & Barrow, 1996). Podem ser descritos da seguinte forma: (i) os benefícios funcionais (que estão relacionados com o desenvolvimento do colaborador, as oportunidades que este tem de crescer profissionalmente, da formação oferecida pela empresa e pelo próprio conteúdo do trabalho que este desenvolve); (ii) os benefícios económicos (tais como as recompensas monetários e materiais, benefícios, horário de trabalho); e (iii) os benefícios psicológicos (propósito, reconhecimento, prestígio da empresa, satisfação, motivação, relações interpessoais, valor da marca da empresa).

Quando se menciona os benefícios psicológicos é fundamental referir o conceito de contrato psicológico. As perceções individuais sobre a organização desenvolvem-se em contratos psicológicos. Este conceito foi inicialmente apresentado por Denise Rousseau (1989, p.123), que o definiu como as “crenças do indivíduo sobre os termos e condições de um acordo de troca recíproca entre aquela pessoa focal e outra parte”. Mais tarde Delcampo (2007) afirmou que estes contratos representam aquilo que os colaboradores esperam da organização, o que é oferecido e o que realmente é dado. Por essa razão, quando os colaboradores sentem uma violação do seu contrato psicológico surgem consequências negativas, tais como a diminuição do nível de compromisso organizacional e o aumento das intenções de saída (Robinson & Rousseau, 1994).

Barrow e Mosley (2005) defendem que o principal papel do *employer branding* é fornecer uma estrutura coerente para a gestão, aumentando a produtividade, melhorando o recrutamento e aumentando a retenção de talentos através do aumento do compromisso organizacional sentido pelos colaboradores. O conceito de *employer branding* surge como uma ferramenta para viabilizar os processos de atração e retenção das organizações, fazendo com que estas se destaquem como empregadores atrativos no mercado e potencializando a atração e retenção dos

melhores talentos do mercado. Para além disso, os autores acrescentam que estas estratégias melhoram a satisfação e retenção da força de trabalho, originando menores taxas de rotatividade. Backhaus e Tikoo (2004, p.502) definem o *employer branding* como “o processo de construção de um talento identificável e identidade empregadora única” e *employer brand* como um conceito que “diferencia a empresa dos seus concorrentes”. Os autores afirmam que as organizações canalizam os seus recursos financeiros para promover a sua marca empregadora, com o intuito de obterem uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, reterem os colaboradores através da interiorização dos valores da empresa. Acrescentam que uma organização com uma marca forte e bem-sucedida acarreta diversas vantagens em relação aos seus concorrentes, tais como uma cultura organizacional forte e relações sólidas entre os seus colaboradores.

Assim, uma organização que se esforça e se orienta mantendo os seus colaboradores motivados e que, ao mesmo tempo, pretende atrair novos talentos, já possui uma vantagem competitiva em relação às outras organizações que não o fazem (Biswas & Suar, 2014).

De acordo com Alniaçik e Alniaçik (2012), atrair e reter o capital humano com talento é uma das principais fontes de obtenção de vantagens competitivas. Com o intuito de ter os melhores colaboradores, as organizações aplicam estratégias de *branding* na área de recursos humanos, sendo essa aplicação denominada de *employer branding*.

As organizações já compreenderam que, de modo a atrair e reter talentos, é fundamental atribuir a devida importância à imagem que é criada da mente das pessoas. Para que essa imagem seja concebida com sucesso, ou seja, de acordo com a mensagem que as organizações querem passar, é necessário implementar estratégias de *employer branding*. Backhaus e Tikoo (2004) subdividem o processo de implementação de uma estratégia de *employer branding* em três fases: (1) desenvolvimento da proposta de valor do empregador (EVP); (2) *marketing* externo, de modo a atrair novos talentos; e (3) *marketing* interno, para reter os talentos que já trabalham na organização.

A primeira etapa baseia-se na criação de uma proposta de valor do empregador, que compreende um “conjunto único de atributos e benefícios que motivarão os candidatos-alvo a apostar na empresa e a reter os atuais colaboradores” (Botha, Bussin & Swardt, 2011, p.3) Só com a

existência do EVP é que se torna possível que a empresa consiga transmitir todo o pacote de benefícios funcionais e emocionais que a empresa está disposta a oferecer aos atuais e potenciais colaboradores (Edward, 2010). O autor ainda acrescenta que a comunicação da mensagem do *employer branding* estabelece uma troca de expectativas entre a organização e o colaborador, que são a base da fundação do contrato psicológico. Se as expectativas forem cumpridas, ambos os lados ficam satisfeitos e vivem uma experiência de trabalho única. Assim, se o EVP for transmitido tanto pelo departamento de recursos humanos como pelo de *marketing* (externo e interno), será possível evitar futuras crenças irrealistas que podem comprometer a relação entre a organização e os seus colaboradores.

Na segunda etapa existe uma preocupação mais direcionada para o exterior, para o *branding* da empresa e, conseqüentemente, da atratividade que esta apresenta no ambiente que a rodeia. Assim, a estratégia de *marketing* externo visa comunicar a sua proposta de valor e promover a imagem institucional como empregador desejável para trabalhar, com base nos seus atributos organizacionais, que cativa e atrai os melhores talentos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Como foi referido anteriormente, uma boa estratégia de *employer branding* não se foca somente na atração de novos talentos, mas também na retenção dos seus colaboradores. Deve existir uma preocupação com a promoção da marca para o exterior, mas a empresa tem de promover igualmente a sua marca internamente, de acordo com os seus atributos organizacionais. É por essa mesma razão que a terceira etapa está relacionada com o *marketing* interno. É fundamental que a empresa consiga transmitir os seus valores e fortaleça a sua identidade e cultura organizacional, porque só assim conseguirá reforçar a relação com os seus colaboradores. Nesta etapa todos os esforços estão direcionados para a oferta de uma experiência única de trabalho, resultando em colaboradores produtivos, motivados e comprometidos com os valores e em alcançar com sucesso os objetivos previamente estipulados pela organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Ao mesmo tempo, uma promoção eficaz da sua marca dentro da organização, pode fazer com que os seus colaboradores passem a agir como embaixadores, promovendo a organização para o exterior como sendo a sua empresa empregadora de eleição (Ambler & Barrow, 1996). Lievens e Highhouse (2003) definiram esses atributos organizacionais como instrumentais ou simbólicos. Os atributos instrumentais estão relacionados com benefícios tangíveis e objetivos, nomeadamente sistemas e políticas de gestão de recursos humanos, como

segurança no emprego, estrutura salarial, remunerações, benefícios e progressão na carreira. Por outro lado, os atributos simbólicos abrangem benefícios intangíveis e subjetivos, relacionados com o *status* da marca, como valores corporativos, ou traços de personalidades da marca, tais como a honestidade. Estes atributos são utilizados como uma forma de as organizações se conseguirem diferenciar dos seus concorrentes diretos.

É fundamental perceber como é que as organizações podem desenvolver e promover estratégias valiosas de *employer branding* externa e internamente e quais as ferramentas que devem ser utilizadas de modo a conseguir alcançar os objetivos propostos. Para além de implementar uma boa estratégia é crucial saber como sustentar essa mesma estratégia para que não seja apenas algo momentâneo e que a empresa seja sempre vista dessa forma.

Em 2017, Tanwar e Prasad desenvolveram uma escala onde subdividiram o *employer branding* em cinco dimensões mensuráveis: (i) ambiente de trabalho saudável; (ii) formação; (iii) equilíbrio entre vida profissional e pessoal; (iv) ética e responsabilidade social corporativa; e (v) remuneração e benefícios. Outro ponto importante que os autores referiram é que um ambiente de trabalho saudável fortalece o compromisso organizacional dos colaboradores, fazendo com que o crescimento da marca da empresa seja maior. De acordo com Tracey e Tews (2005) é importante analisar estas variáveis, porque a perceção que as pessoas têm sobre as suas condições e práticas de trabalho está intrinsecamente relacionado com seu *work engagement*.

Nos últimos anos desenvolver estratégias para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos colaboradores tornou-se uma componente crucial para melhorar a imagem da empresa e importante para a gestão de talentos (Tanwar & Prasad, 2016). Mas a organização tem de ter em mente que esta variável difere de colaborador para colaborador, pelo que, por essa mesma razão, é necessário ter uma estratégia flexível que vá de encontro com todas as necessidades e aspirações de cada colaborador. Por outro lado, nos dias de hoje a população dá cada vez mais importância à responsabilidade social corporativa de cada empresa. Por isso é que a importância em participar ativamente como membro da sociedade onde está inserida aumentou e é agora vista como uma obrigação das organizações.

## 2.2. Compromisso organizacional

Nas últimas décadas verificou-se um aumento da relevância do compromisso organizacional, e de toda a sua dinâmica no contexto organizacional, junto dos investigadores. Este aumento fomentou a elaboração novos estudos, tanto teóricos como empíricos, relacionados com a determinação em melhorar a “intensidade e a estabilidade do vínculo dos recursos humanos à organização” (Almeida, Faísca, & Jesus, 2007, p.193).

A designação deste conceito não foi consensual na comunidade científica. Quando o termo *organizational commitment* foi traduzido para língua portuguesa, originou o aparecimento de diversas designações como, empenhamento, comprometimento, compromisso e implicação organizacional.

Na presente investigação optou-se pela terminologia de compromisso organizacional, pela sua proximidade ao significado original do termo.

Na literatura existe uma grande variedade de definições sobre este conceito. Um dos primeiros investigadores a abordar o tema de compromisso organizacional foi Becker (1960), definindo-o como o reconhecimento e a confiança que os funcionários têm nos objetivos e valores da organização.

Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979) através da sua investigação evidenciam que o compromisso organizacional é caracterizado por três óticas: (i) a crença nos valores e objetivos da organização; (ii) a vontade de ir mais além pela organização; e (iii) a vontade de permanecer na organização.

Meyer e Allen (1991, p.67) definem o compromisso do colaborador perante a organização como um “estado psicológico que caracteriza a relação entre o colaborador com a organização” e que, consequentemente, tem implicações na decisão de continuar ou não a participar na atividade da empresa”.

No estudo desenvolvido por Chambel, Currel, Ferreira e Morais (2000), os resultados demonstram que se pode observar o compromisso como um sistema que procura criar um vínculo psicológico entre os objetivos organizacionais e os individuais dos colaboradores, podendo repercutir-se num aumento dos resultados benéficos da empresa.

Herscovitch e Meyer (2002) têm uma definição de compromisso organizacional assente na mentalidade e força que estimula o comportamento, de várias formas, no local de trabalho.

Klein, Molley e Brinsfield (2012) definem este conceito como um vínculo psicológico e consciente entre uma pessoa e uma organização.

Quando se aborda a temática do compromisso organizacional é fundamental ter como referência os estudos realizados por Meyer e Allen, que se focaram particularmente na sua dimensionalidade. Como foi referido anteriormente, estes autores referem-se ao compromisso como uma atitude que caracteriza a relação entre o trabalhador com a organização e que, conseqüentemente, apresenta implicações para a decisão relacionada com a intenção de saída.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram diversas pesquisas e criaram um modelo com um intuito de estudar e perceber as diversas componentes do compromisso organizacional. Este modelo, também conhecido por modelo multidimensional, divide o compromisso em três componentes diferentes onde cada uma apresenta características específicas: o compromisso afetivo, compromisso normativo e o compromisso de continuidade (Figura 2.1).

Os autores acreditavam que os colaboradores não se limitavam a sentir apenas uma dessas três componentes do compromisso, mas sim todas em simultâneo, mas em diferentes níveis.

A componente afetiva está relacionada com a forma como os colaboradores estão emocionalmente ligados e envolvidos com a organização. Colaboradores afetivamente comprometidos com a organização onde trabalham permanecem na mesma, porque eles próprios entendem ser essa a melhor solução pessoal e, por isso mesmo, “querem ficar” (Meyer & Allen, 1991). Os investigadores afirmam, por isso, que os trabalhadores com níveis mais altos de comprometimento afetivo são aqueles que se irão destacar no seu local de trabalho, visto que consideram que esta componente está associada a resultados positivos para a organização.

A componente normativa prevê um estado de comprometimento ligado à obrigação e ao sentido de responsabilidade que os colaboradores sentem pela sua organização e colegas de equipa. Além dessa ideia, os estudos permitem concluir que este senso de responsabilidade está interligado com o medo de que o ato de sair da organização possa criar dificuldades tanto para

a empresa como para os seus colegas. Os autores afirmam que os funcionários nesta situação ficam na organização porque “devem fazê-lo”.

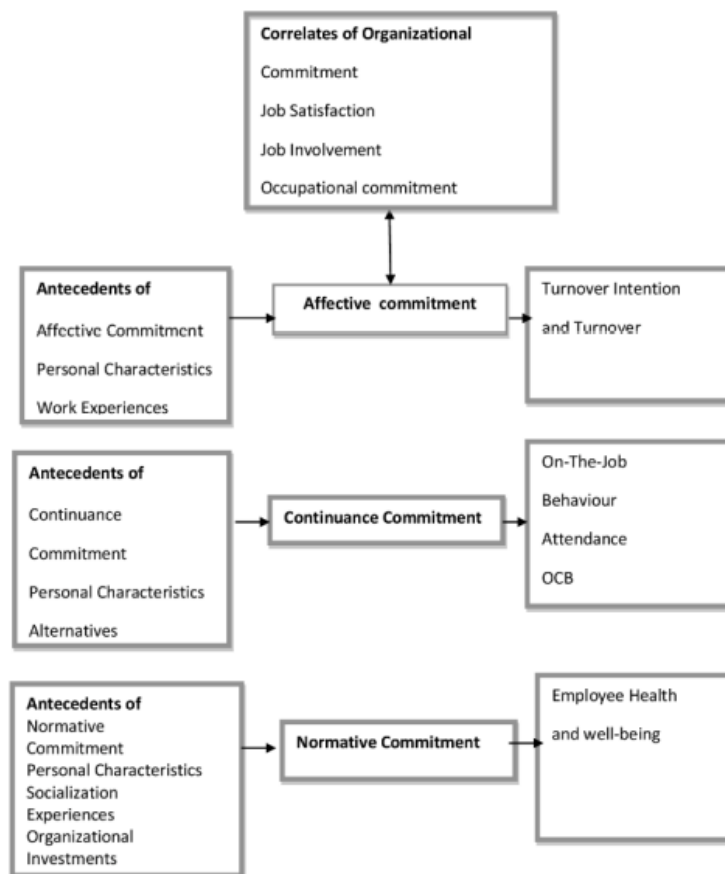


Figura 2.1 - Modelo de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991)

Fonte: Adaptado de Meyer & Allen (1991, p. 68)

Por fim, a componente de continuidade pressupõe que os trabalhadores assumem o compromisso, porque compreendem os riscos e as consequências que possam surgir, ao abandonarem a empresa. Meyer e Allen (1991) admitem, aliás, que este tipo de comportamento poderá significar que esses trabalhadores sentem uma necessidade premente, do seu posto de trabalho, na medida exata do seu convencimento quanto à dificuldade de conseguirem, no mercado laboral, uma alternativa credível. Os autores afirmam que este “tipo” de colaboradores pode trazer uma perda de receita organizacional. Esta componente pode ser influenciada por diversos fenómenos, como a dificuldade de arranjar um emprego melhor no mercado de

trabalho, o que fazem com que seja difícil para o trabalhador deixar a organização (Allen & Meyer, 1990).

Allen e Meyer (1990) referem que cada uma das três componentes do compromisso são distintas, visto que estão relacionadas com aspetos diferentes. Deste modo, podem ter implicações diferentes nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolinsky, 2002). Efetivamente, foi demonstrado que o compromisso afetivo apresenta a correlação positiva mais forte com o desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e assiduidade. Meyer, Allen e Smith (1993) enfatizaram esta ideia quando obtiveram resultados que comprovavam que os colaboradores com um forte compromisso afetivo permaneciam na empresa, porque tinham uma ligação afetiva com a organização e isso fazia com que estes quisessem ficar.

No estudo de Meyer e Allen (1991), os autores demonstram ainda que cada colaborador pode experienciar mais do que um tipo de compromisso. Por exemplo, um colaborador pode querer permanecer na organização (compromisso afetivo), sentir necessidade de continuar a exercer as suas funções na mesma organização (compromisso de continuidade) mas não se sentir obrigado a ficar (compromisso normativo). Assim, afirmam que o compromisso afetivo está positivamente relacionado com o compromisso normativo e não com o compromisso de continuidade.

Como foi dito anteriormente, o compromisso afetivo tem correlações positivas com comportamentos que a empresa deseja que os seus colaboradores apresentem no dia a dia como, por exemplo, desempenho, assiduidade e comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Smith, 2000).

Nos dias de hoje a maior parte das organizações preza por ter indivíduos comprometidos com a empresa, principalmente no envolvimento afetivo e normativo.

Existem vários estudos que comprovam que as pessoas que estão comprometidas com a empresa se tornam mais motivadas e produtivas. Deste modo, é importante relacionar o compromisso organizacional com os recursos humanos. Meyer e Allen (1997) consideram que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos promovem uma percepção de autoestima, de custo das perdas e de necessidade de reciprocidade no indivíduo. A percepção de autoestima determina o

compromisso afetivo, a percepção de custos das perdas determina o compromisso de continuidade e a percepção de necessidade de reciprocidade determina o compromisso normativo. Na Tabela 1 foi feito um enquadramento das três dimensões perante as práticas e políticas de recursos humanos, onde se pode validar que o estado psicológico do indivíduo é uma característica transversal a todas as dimensões e que irá condicionar a análise e as conclusões provenientes da mesma.

Tabela 1 - As dimensões do compromisso organizacional

Dimensão	Percepção	Caracterização	O indivíduo permanece na organização porque:	Estado psicológico
Afetiva	Autoestima	Grau que o Colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido nas organizações.	Sente que quer permanecer	Desejo
De continuidade	Custos das perdas	Grau que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à saída. Este reconhecimento pode ser provocado pela ausência de novos empregos ou até mesmo dos sacrifícios pessoais gerados pela saída.	Sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativa	Necessidade reciprocidade	Grau que o colaborador sente na obrigação de permanecer na organização.	Sente que deve permanecer.	Obrigaçào

Fonte: Adaptado de Rego (2003)

A gestão de recursos humanos correlaciona outros fatores que têm sido alvo de inúmeros estudos, como as experiências de trabalho que se traduzem, não só nas experiências individuais, mas também, na função e no papel dos indivíduos no desempenho das tarefas de que foram incumbidos. Estes estudos indicam que a experiência laboral tem uma influência positiva no compromisso com a organização, principalmente na dimensão afetiva. A dimensão instrumental (ou de continuidade) demonstra constantemente relações negativas com estas variáveis e, por isso, mostra-se inversa às relações verificadas com as dimensões afetiva e normativa (Meyer & Allen, 1997; e Meyer & Allen, 1991).

Allen e Meyer nos diversos estudos efetuados defendem que as práticas e políticas de recursos humanos aumentam o nível de compromisso afetivo dos indivíduos nas organizações. McElroy, Morrow e Rude (2001) mostram que o papel das práticas e políticas de recursos humanos no desenvolvimento do compromisso organizacional traduzem-se em sete práticas: (i) segurança

no trabalho; (ii) equipas autogeridas; (iii) recompensas baseadas no desempenho; (iv) formação contínua; (v) redução das diferenças entre trabalhadores; (vi) partilha de informação; e (vii) contratação seletiva.

Segundo os autores, estas práticas são as que mais caracterizam as organizações e as suas práticas de gestão de recursos humanos. Defendem também a teoria de que estas práticas influenciam de forma positiva o compromisso afetivo nas organizações e que podem influenciar positivamente ou negativamente outros níveis de compromisso organizacional.

Em suma, é importante que as organizações se preocupem com as estratégias de gestão de recursos humanos estabelecidas, de forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores, registando, assim, um incremento do compromisso afetivo.

### **2.3. Intenções de saída**

Com o passar dos anos o conceito de *turnover* tem sido classificado de duas formas distintas, *turnover* voluntário e o *turnover* involuntário. No primeiro caso, estamos perante a ação deliberada e voluntária de o colaborador sair da organização. No segundo caso, acontece o contrário, ou seja, a decisão de saída do colaborador parte da organização (Philips & Edwards, 2009).

Na literatura são referidas mais duas distinções do *turnover*: individual e coletivo. O *turnover* individual ocorre quando apenas é registada a saída de um colaborador. Já o *turnover* coletivo ocorre quando, num curto espaço de tempo, dois ou mais colaboradores abandonam a organização (Bartunek, Huang, & Walsh, 2008).

O índice de rotatividade é um indicador importante para a gestão de recursos humanos das organizações, visto que revela o número de colaboradores que abandona e que entra na empresa num determinado período.

Numa vertente positiva, Dalton, Todor e Krackhardt (1982) explicam que a saída de colaboradores pode ter efeitos positivos nas organizações, visto que a saída de colaboradores com baixos níveis de *performance* faz com que a empresa possa procurar e contratar novos funcionários que tragam consigo novas abordagens, melhorando os níveis de *performance*.

Chiavenato (1997) afirma que o *turnover* é um conceito usado para referir a troca de capital humano nas organizações. Acrescenta ainda que, quando a rotatividade é registada com pequenos níveis e é controlada pela organização, pode ser considerada saudável, pois indica uma contante renovação de talento e conhecimento.

Apesar destes aspetos mais positivos, a maior parte da rotatividade dos colaboradores é considerada como um problema grave para muitas organizações, visto que afeta negativamente o seu desempenho e, conseqüentemente, o seu sucesso. Por esse motivo, a preocupação com o estudo que recai sobre as intenções por detrás do *turnover* e a forma de reter colaboradores talentosos tem aumentado.

Para além de este fenómeno de rotatividade estar associado a custos indesejáveis, compromete a produtividade das organizações, visto que causa carências de difícil reparação e provoca sobrecarga dos restantes profissionais. Segundo Eckert, Mecca, Denicol e Giacomet (2011) o processo de contratar um substituto devido ao abandono de colaboradores talentosos gera custos provenientes do investimento num novo processo de recrutamento e de um novo plano de formação, ao mesmo tempo que se regista uma quebra na produtividade da empresa. Em concordância com Chiavenato (2006) os custos associados ao *turnover* podem ser divididos em quatro tipos: custos de relacionamento, custos de seleção, custos de formação e custos de desligamento (Tabela 2).

A Tabela 2 identifica algumas das práticas de gestão de recursos humanos que se enquadram em cada um destes custos. Os custos de recrutamento e seleção têm a ver com os processos de recrutamento (interno e externo) e seleção. Os custos de formação enquadram-se na prática de formação e nos custos inerentes às várias etapas do ciclo formativo. Por fim, os custos de desligamento englobam não só aspetos relativos ao sistema de recompensas, mas também aos métodos de gestão e desenvolvimento de carreiras, como é o caso do *outplacement*.

Os elevados índices de rotatividade registados pelas organizações nos dias de hoje indicam que a retenção de colaboradores não é uma tarefa simples. Por isso é que é tão importante investigar-se as razões por detrás da intenção de saída.

Tabela 2 - Custos associados ao *turnover*

<b>Custos de Recrutamento</b>	<b>Custos de Seleção</b>	<b>Custos de Formação</b>	<b>Custos de Desligamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processamento da requisição de emprego;</li> <li>- Propaganda e visitas a instituições;</li> <li>- Atendimentos dos candidatos;</li> <li>- Tempo despendido pelos recrutadores;</li> <li>- Pesquisas de mercado;</li> <li>- Formulário e custo de processamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas de seleção;</li> <li>- Aplicação de provas de conhecimento;</li> <li>- Tempo despendido pelos selecionadores;</li> <li>- Análise de referências;</li> <li>- Exames médicos e laboratoriais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de integração;</li> <li>- Orientação;</li> <li>- Custos associados à formação e desenvolvimento;</li> <li>- Tempo dos instrutores;</li> <li>- Baixa produtividade durante a formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento de salários e respetivos custos associados aos direitos do trabalhador (como por exemplo indemnizações)</li> <li>- Pagamento de Benefícios;</li> <li>- Entrevistas de desligamento;</li> <li>- Custos de <i>outplacement</i>;</li> <li>- Cargo vago até encontrar um substituto.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006)

De acordo com Branham (2005), existem várias razões pelas quais os colaboradores abandonam a organização, entre as quais se destacam a falta de oportunidades de crescimento profissional, ou o facto de se sentirem descontentes com o trabalho que realizam. Outro fator que o autor acredita que influencia o *turnover* é a falta de confiança que o colaborador sente, isto porque, se existissem elevados níveis de confiança o colaborador antes de sair da organização, falaria com os seus superiores hierárquicos para demonstrar o seu desagrado.

Mamun e Hasan (2017) afirmam que fatores como os planos de formação e desenvolvimento, desigualdades salariais, os conflitos interpessoais com colegas ou as más políticas de recursos humanos podem influenciar as intenções de saída.

Chiavenato (1997) divide os motivos por detrás do *turnover* em fenómenos externos, fenómenos internos, e os fenómenos que estão relacionados com as políticas de recrutamento e seleção de recursos humanos. No primeiro caso, o autor refere fenómenos que se relacionam com o ambiente externo que a empresa não consegue controlar, tais como a conjuntura económica do país e as oportunidades de emprego no mercado externo. No segundo caso são fenómenos que a empresa consegue controlar, como a política salarial praticada dentro da organização, oportunidades de crescimento e cultura organizacional. Por fim, o último motivo está

relacionado com os programas de formação, os critérios de avaliação do desempenho dos colaboradores e o grau e flexibilidade das políticas da organização. Ao mesmo tempo o autor acredita que a diminuição da rotatividade de pessoal está positivamente ligada ao grau de compromisso organizacional sentido pelos colaboradores.

Grande parte das investigações efetuadas nesta área, referem-se às intenções de saída ou *turnover* e não ao *turnover* propriamente dito, ou seja, ao real abandono da organização. Isto acontece, porque existe uma dificuldade acrescida em medir este fenómeno. Uma grande percentagem dos colaboradores que não se encontram satisfeitos com a organização onde trabalham não abandona a empresa. Assim define-se a intenção de saída como a intenção de um colaborador de esquecer a sua filiação organizacional e abandonar a atual organização (Meyer & Allen, 1984).

Por essa mesma razão, no capítulo relacionado com a parte empírica deste estudo foi considerado fundamental estudar as intenções de saída manifestadas pelos participantes e não propriamente da saída efetiva da organização, mais conhecido como *turnover*.

Existem diversas investigações relacionadas com o fenómeno designado de intenções de *turnover* ou intenções de saída, que resultam em modelos que podem ser aplicados para estudar as suas consequências, tanto positivas como negativas.

Um dos primeiros modelos construídos foi o modelo de March e Simon em 1958. Esta investigação antecedeu muitas outras, mas baseou-se na teoria do “equilíbrio organizacional” de Barnard (1938), onde este afirma que tanto a organização como o colaborador se ajudam mutuamente, sendo que um oferece incentivos e o outro produz para gerar lucro. Define que a motivação para sair da organização está diretamente relacionada com a satisfação laboral. Para além da motivação, os autores acrescentam mais dois tipos de influência, a saber: a perceção do desejo de mobilidade, relacionada com a satisfação proveniente do trabalho de quem realiza; e a perceção de facilidade de mobilidade, relacionada com as oportunidades presentes no mercado de trabalho.

O segundo modelo mais relevante foi desenvolvido por Mobley em 1977, e foi pioneiro visto que acrescentou aspetos relacionados com o processo psicológico associado ao *turnover*. É composto por etapas cognitivas que pretendem explicar o processo que leva o colaborador a

pretender abandonar a organização. Segundo o autor, o colaborador, preliminarmente, avalia os pros e contras do seu trabalho atual, originando um sentimento de satisfação ou insatisfação. Se o colaborador chegar à conclusão de que existem mais pontos negativos, este vai experienciar um sentimento de insatisfação, e é nesse momento que se inicia o pensamento de saída. Posteriormente, o colaborador analisará os benefícios e os custos associados ao abandono efetivo do seu trabalho, ao mesmo tempo que irá proceder à análise das alternativas existentes no mercado. Se os benefícios foram elevados e as oportunidades interessantes, a intensão de saída será estimulada, podendo ser seguida da decisão definitiva de abandonar a empresa.

O modelo de Mobley, Griffeth, Hand e Melgino (1979) tem por base o modelo descrito anteriormente. Este modelo é considerado como o que melhor explica o processo de *turnover*, visto que é mais detalhado e integra variáveis que pretendem ajudar a explicar a complexidade deste processo. Este estudo propõe a existência de quatro determinantes indispensáveis para se explicar as intenções de saída: (i) satisfação-insatisfação no cargo; (ii) utilidade expectada de papéis profissionais internos (à organização) alternativos; (iii) utilidade expectada de papéis profissionais externos (à organização); e (iv) valores e contingências não ligados ao trabalho (Costa & Moraes, 2006).

Steers e Mowday (1981) propõem um modelo que concebe quatro etapas como antecedentes à consumação do ato de abandonar a organização: (1) expectativas baixas relacionadas com o trabalho e com os valores compartilhados com a organização; (2) respostas afetivas negativas; (3) intenção de abandonar a organização; e, por fim, (4) oportunidades mais atrativas no mercado de trabalho.

Por fim, é importante referir o modelo integrativo sobre o *turnover* de Price e Mueller (1990). Este modelo incorpora abordagens económicas, psicológicas e sociológicas, criando um modelo explicativo mais eficiente das intenções de saída. Na primeira abordagem os autores relacionam esse fenómeno com variáveis como o pagamento, as exigências do mercado de trabalho, as oportunidades externas e as formações. Na perspetiva psicológica são utilizadas variáveis como a satisfação, o compromisso e as intenções de saída. Na perspetiva sociológica os autores utilizam variáveis relativas a características do ambiente de trabalho, características individuais e restrições ambientais.

## **2.4. Contexto da pandemia Covid-19**

A nível mundial, o ano 2020 ficou marcado por uma grave emergência de saúde pública provocada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). Este vírus, responsável pela pandemia Covid-19, pode causar vários sintomas diferentes que, dependendo do organismo de cada pessoa, podem variar desde uma simples gripe até uma pneumonia grave ou, em casos extremos, pode levar à morte.

Antevia-se que 2020 seria um ano de reforço no crescimento contínuo dos últimos dez anos. Nada fazia prever que o ano de 2019 iria terminar com o início de uma das maiores crises económicas das últimas décadas. A economia a nível mundial enfrentou graves consequências com esta pandemia, que ainda hoje perduram. As estratégias que os governos implementaram de forma a tentar controlar a propagação da pandemia foram bem-sucedidas, mas acabaram por alterar o normal funcionamento da economia. Devido ao forte endurecimento das restrições, como o fecho de fronteiras, o encerramento provisório de todos os estabelecimentos que não fizessem parte da lista dos que prestam serviços para as necessidades básicas, originou um colapso que pôs em causa a própria sobrevivência de muitas empresas de vários setores de atividade, em especial do setor do turismo. A União Europeia entrou na mais profunda recessão registada desde a Segunda Guerra Mundial (Ahrendt, Cabrita, Clerici, Hurley, Leoncikas, Mascherini & Sándor, 2020).

Desde então, as empresas vivem num ambiente de incerteza e instabilidade, não só provocadas pela complexidade do mercado, mas também pela complexidade das mudanças causadas pela pandemia.

Devido aos riscos que este surto trazia tanto para as empresas como para a saúde e bem-estar das pessoas, todos os serviços tiveram de implementar novas regras e mudanças, promovendo novas formas de trabalho, como foi o caso do teletrabalho. Por outro lado, os colaboradores que se encontravam em teletrabalho sofreram represálias, como, entre outras, o facto de ser quase impossível separar a vida pessoal da vida profissional, o isolamento, o medo de perder o trabalho e o medo de ficar infetado.

Assim sendo, é fundamental que as empresas criem novos mecanismos e implementem novas estratégias, de forma a modificar as suas estratégias atuais, aproveitando novas oportunidades

que aparecem no mercado e diminuindo o impacto de possíveis ameaças que ponham em causa o seu sucesso. Paralelamente, é fundamental que seja implementada uma gestão que transmita mais confiança ao trabalhador, que proporcione mais responsabilidades, mais autonomia e que esteja adaptada às circunstâncias individuais e preferenciais dos colaboradores.

Esta situação de crise teve tanto impactos a nível económico, como impactos na saúde física e psicológica da população. Assim, com o intuito de compreender os impactos imediatos da pandemia no dia a dia dos europeus Ahrendt *et al.* (2020) desenvolveram um inquérito *online* em parceria com a Eurofund (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) denominado de “*Living, Working and Covid-19*”. O estudo compreendia duas fases distintas. Numa primeira fase foram utilizados dados recolhidos até dia 1 de maio de 2020, ou seja, quando a grande parte dos estados-membros da União Europeia se encontrava em confinamento. A segunda fase continha dados recolhidos até julho de 2020, quando esses mesmos estados-membros levantaram uma percentagem significativa das restrições. Através dos resultados recolhidos foi elaborado um relatório onde se encontravam evidenciados os principais impactos do Covid-19, tais como: (i) 8% dos inquiridos encontrava-se desempregado devido a pandemia e esta situação era mais recorrente em trabalhadores independentes; (ii) os inquiridos com idades entre os 18 e os 34 anos, eram os que tinham maior propensão a se encontrarem sem trabalho; (iii) houve um registo de diminuição de horas de trabalho em certa de metade dos inquiridos durante o confinamento; (iv) foi registada uma preocupação generalizada com os contratos com termo certo; (v) alguns inquiridos que se encontravam sem trabalhar, reportaram dificuldades em pagar contas; (vi) uma elevada percentagem de inquiridos revelou que, principalmente durante o pico da pandemia na Europa, experienciaram sentimentos negativos como depressão, solidão e tensão, principalmente a faixa etária mais nova; e, por fim, (vii) um dos resultados importantes está relacionado com a experiência com o teletrabalho, visto que foi algo que os inquiridos consideraram positivo, apesar da maior parte preferir um regime híbrido.

Sucintamente, é importante que as organizações se reorganizem de modo a providenciar mais atenção e recursos a novas estratégias de *employer branding*, aumentando o nível de compromisso organizacional e diminuindo as intenções de saída.

## 2.5. Relação entre as variáveis em estudo

A pesquisa sobre a relação entre o *employer branding* e o compromisso organizacional não é tão extensa como sobre o impacto que esta tem na atração de novos talentos. Os funcionários estão mais comprometidos quando percebem que a estratégia de *employer branding* da organização onde trabalham corresponde às expectativas e desejos que estes criaram. Deste modo, é útil entender como essa marca pode impactar o compromisso organizacional sentido pelos colaboradores. Ao mesmo tempo, é muito importante que a organização consiga gerenciar as expectativas dos colaboradores através de uma comunicação clara, visto que se a mensagem for comunicada de forma errada os funcionários podem ficar insatisfeitos, levando a níveis de compromisso organizacional mais baixos e, conseqüentemente, níveis de intenção de saída mais elevados (Sharif & Sharif, 2017). Assim surge a primeira hipótese de investigação, que será formulada no capítulo seguinte.

Apenas recentemente é que a relação entre os conceitos de *employer branding* e *employee turnover* foi investigada. Ambler e Barrow (1996, p.197) defendem que as organizações que se regem por um modelo implícito de *employer brand*, registam uma taxa de retenção mais elevada, particularmente entre os seus colaboradores mais qualificados. Além disso, os autores afirmam que essas empresas são capazes de atrair facilmente os melhores candidatos em primeiro lugar, dando importância às escolhas de carreira de cada um dos potenciais ou dos atuais colaboradores.

Atualmente as organizações acreditam que o seu sucesso depende dos seus colaboradores (Oladipo, Iyamabo, & Otubanjo, 2013) e que atrair e reter talentos é cada vez mais difícil. Se as organizações implementarem uma forte estratégia de *employer branding*, focada na oferta de uma experiência laboral positiva e diferenciadora, poderão criar uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes diretos, ao mesmo tempo que fortalecem a satisfação organizacional. Deste modo, o *employer branding* pode ser considerado como um método de retenção de talento visto que visa fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização, resultando na redução do *turnover* voluntário.

O *employer branding* é um tema cada vez mais abordado na área de recursos humanos, visto que está intrinsecamente relacionado com o processo de recrutamento e retenção de talentos. Tanwar e Prasad (2016) afirmam que, perante uma boa oferta, os colaboradores trocam com

facilidade de empresa, pelo que compete ao departamento de recursos humanos ter um papel ativo na demonstração dos benefícios em trabalhar naquela organização. Durante a sua investigação, os autores, que pretendiam estudar a relação entre o *employer branding* e a retenção de colaboradores, encontraram um vínculo positivo entre esta variável e o compromisso organizacional. Os autores especificam ainda que o compromisso organizacional contribuiu para o desenvolvimento de uma atitude de embaixador da marca por parte dos colaboradores, fazendo com que estes se tornem mais leais, produtivos e que transmitam com mais eficácia uma imagem forte e positiva para o ambiente externo.

Diversos estudos interligam a vontade de permanecer na organização com elevados níveis de compromisso organizacional (Rego, 2003; e Simon & Coltre, 2012). Meyer e Allen (1997) afirmam que existe uma correlação negativa entre o compromisso organizacional e a intenção de saída nos três tipos de compromisso, mas mencionam que a correlação mais forte é com a dimensão afetiva. Evidenciam que o compromisso afetivo está associado às condições e experiências de trabalho favoráveis. Os colaboradores que experienciam situações positivas no trabalho, que sentem que a organização reconhece o seu esforço e que recompensa de forma justa o seu desempenho, têm uma maior probabilidade de retribuir esse tratamento favorável, aumentando os níveis de compromisso para com a organização e diminuindo o *turnover* (Meyer & Allen, 1991).

Os colaboradores que apresentam elevados níveis de comprometimento afetivo são caracterizados por possuírem um forte sentimento de pertença, o que potencializa o seu envolvimento nas estratégias para atingir os objetivos traçados pela empresa (Meyer & Allen, 1991; e Mowday, Porter & Steers, 1982).

Assim, acredita-se que os colaboradores que demonstram baixos níveis de compromisso organizacional estão mais propensos a abandonar a organização voluntariamente (Blau & Boal, 1987). De acordo com Rousseau (1998), quando se registam índices elevados de compromisso entre os colaboradores e a organização, os mesmos podem afetar um conjunto de variáveis organizacionais, como é o caso das intenções de saída.

Como foi mencionado anteriormente, a crise do Covid-19 representa um novo desafio para as organizações, fazendo com que estas tenham de aprender a responder de forma imediata a todas as ameaças provenientes do meu meio externo (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, &

Zimmermann, 2020) Ao mesmo tempo, é crucial que estas formulem um novo plano com estratégias de médio e longo prazo que se adaptem à nova realidade que vivem (Kraus, Clauss, Breier, Gast, Zardini & Tiberius, 2020).

Devido a esta pandemia provocada pelo vírus sarscov-19 os colaboradores passaram a estar mais preocupados com as questões de saúde e segurança no trabalho, colocando em destaque o papel da gestão de recursos humanos para manter os níveis de compromisso, satisfação e motivação dos colaboradores e de assegurar que a produtividade não é afetada com o trabalho remoto, que para muitos era uma novidade (The Economist, 2020).

As novas exigências de contexto ambiental e a pressão colocada nas organizações conduziram à reflexão sobre as metodologias e estratégias utilizadas. As práticas de gestão de recursos humanos tiveram de se reajustar às novas metodologias de trabalho, ao mesmo tempo que evoluíam de modo a conseguir aproveitar as oportunidades provenientes do mercado, tais como o teletrabalho, que implicou grandes adaptações dos indivíduos e das organizações. Este contexto altamente competitivo e dinâmico, passou a exigir que a gestão das equipas passasse a ser feita virtualmente, tornando-se assim como um requisito de sobrevivência para algumas empresas (Iyengar, Jain, Upadhyaya, & Vaishya, 2020; Jianguo, Khudaykulov, & Khan MAS, Obrenovic, 2020; e Lopes, Moço, & Soares, 2020).

Caligiuri *et al.* (2020) desenvolveram um estudo sobre a gestão de talento em contexto pandémico. Os autores salientaram a importância dos seguintes aspetos: (i) da definição de posições chave na organização; (ii) da gestão dinâmica de *pools* de talento dinâmicos para assegurar a continuidade e desenvolvimento organizacional em situações de mudança; e (iii) definição clara das competências necessárias para funções de liderança.

Com o mundo do trabalho altamente modificado pela pandemia do Covid-19 surgem novos problemas associados ao novo normal pós-pandemia. Um desses problemas é o incremento do índice de rotatividade dos colaboradores. No auge da pandemia os colaboradores sentiam medo em mudar devido à instabilidade em grande parte dos setores. De acordo com um estudo realizado pelo Eagle Hill Consulting – *COVID-19 Workforce Burnout Survey* – em 2020, um em cada três funcionários planeava deixar o seu emprego logo que a pandemia terminasse. Assim, depois de pelo menos um ano em confinamento, os colaboradores que se sentem insatisfeitos com algum aspeto profissional, procuram novas oportunidades. O relatório de

*Employee Engagement and Retention Report* realizado em 2021 por Achievers Workforce Institute mencionou três motivos mais comuns para que esta mudança ocorra: (i) remunerações mais apelativas; (ii) mais benefícios; e (iii) maior equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Para além disso, a pandemia acentuou o desgaste dos funcionários, fazendo com que a necessidade de fazer algo diferente aumentasse. Com o aparecimento do teletrabalho muitas organizações negligenciaram o fomento da cultura organizacional e as interações pessoais, resultando numa diminuição na lealdade dos colaboradores para com a organização e, conseqüentemente, um enfraquecimento do compromisso organizacional.

Atualmente o mercado do trabalho encontra-se inclinado a favor dos funcionários, visto que como grande parte das empresas se encontra mais estável e a registar resultados positivos, a necessidade de contratar novos talentos aumenta. Estamos perante uma questão de existir cada vez mais oferta e procura no mercado de trabalho.

Com o intuito de combater as intenções de saída é importante que a gestão de recursos humanos conheça as novas normas de trabalho que são mais apelativas para os seus colaboradores. Por exemplo, a pandemia Covid-19 trouxe o teletrabalho e os horários flexíveis que são apreciados por uma parte significativa dos funcionários. Deste modo, se a liderança da empresa decidir retirar esses benefícios, a probabilidade que estes procurem um novo trabalho é elevada. Tem de se fomentar uma relação equilibrada onde exista uma troca de benefícios para cada uma das partes.

Assim, tendo por base a literatura apresentada, neste estudo de caso espera-se que os resultados vão de encontro às conclusões apresentadas pelos autores mencionados. Ou seja, espera-se que exista uma correlação positiva entre o *employer branding* e o compromisso organizacional e que ambos apresentem uma correlação negativa com as intenções de saída dos colaboradores da empresa em estudo.

## Capítulo 3 - Metodologia

Após a revisão de literatura, este capítulo tem como finalidade detalhar o processo de pesquisa e analisar as características da problemática em investigação. Deste modo, apresenta a metodologia que será utilizada, tendo em consideração os procedimentos mais adequados ao estudo em questão.

O propósito deste trabalho de investigação consiste em analisar os impactos das estratégias de *employer branding* na retenção de talento, mais especificamente no compromisso organizacional dos colaboradores, e como podem ajudar a evitar a saída desses mesmos colaboradores. Tendo em consideração o contexto que vivemos desde março de 2020, considerou-se importante analisar os impactos que a pandemia Covid-19 teve no modo como o *employer branding* pode influenciar a retenção de talento dentro de uma organização.

De modo a obter mais informação sobre o fenómeno em estudo, entende-se que a metodologia de estudo mais adequada é o estudo de caso, procedendo à utilização de dois instrumentos de recolha de informação a saber: uma entrevista à Dra. Susana Leite - coordenadora de recursos humanos da Mota-Engil Railway - e um questionário aos colaboradores dessa mesma empresa.

### 3.1. Instrumentos

#### 3.1.1. Investigação quantitativa

Segundo Merriam (1988) a investigação qualitativa está relacionada com a compreensão do modo como os indivíduos interpretam as suas vivências, como constroem o seu mundo e o significado que dão às experiências vividas. Deste modo, pode-se afirmar que a presente investigação assenta numa abordagem qualitativa, visto que se pretende correlacionar diferentes variáveis e compreender o que realmente sentem os colaboradores da organização em estudo.

Optando-se pelo método quantitativo de recolha de dados, foi possível dispor de algumas vantagens, nomeadamente manter o anonimato dos participantes e a possibilidade de codificar e explorar as respostas. Consequentemente, é possível obter uma amostra mais vasta, de forma mais rápida e eficaz.

Como foi dito anteriormente, a variável *employer branding* foi definida como variável independente, as intenções de saída como a variável dependente e o compromisso organizacional afetivo como a variável mediadora.

Em agosto de 2022 foi disponibilizado um questionário através da plataforma *Google Forms*, e, posteriormente, a análise estatística foi efetuada com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). O questionário distribuído (Apêndice 2) é composto por quatro secções com questões fechadas e de escolha múltipla, recorrendo-se à escala de *Likert* de 5 pontos para avaliar a segunda, terceira e quarta secções. Assim, é solicitado aos participantes que expressem o seu grau de concordância relativamente a cada afirmação descrita selecionando pontos compreendidos entre 1 e 5 (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo em parte; 3 - Não concordo, Nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente).

Após uma breve introdução e descrição do principal objetivo da investigação, é apresentada a primeira secção. Esta é composta por quatro questões e está relacionada com aspetos sociodemográficos, de entre os quais idade, o género, as habilitações literárias e a antiguidade na organização.

A segunda secção prende-se com a medição da variável *employer branding*. Para tal, foi utilizada a escala de 23 questões, desenvolvida por Tanwar e Prasad em 2017. Esta apresenta cinco dimensões distintas: (i) ambiente de trabalho saudável, relacionada com as questões 1 a 6; (ii) formação e desenvolvimento, relacionada com as questões 7 a 12; (iii) equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, relacionada com as questões 13 a 15; (iv) organização ética e sócio responsável, relacionada com as questões 16 a 19; e (v) remuneração e benefícios, relacionada com as questões 20 a 23.

Na terceira seção optou-se pela utilização do questionário desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Contextualizando, este questionário provém de um estudo realizado por Mowday, Steers e Porter (1979), onde é apresentada uma perspetiva unidimensional do compromisso, o compromisso afetivo. Os autores destacam o significado ao apego emocional que conseqüentemente, envolve uma forte crença na aceitação dos valores da organização e o desejo de pertença. O OCQ é um questionário composto por 15 questões, que pretendem aferir o nível de compromisso organizacional da

amostra recolhida. É, ainda, importante referir que as questões 3, 7, 9, 11, 12, 15 do OCQ encontram-se formulados pela negativa.

Em 2001, Bozeman e Perrewé basearam-se na obra de Mowday, Koberg e McArthur (1984) e Mobley, Horner e Hollingsworth (1978) desenvolveram uma escala designada por *Turnover Cognition*. Esta é composta por 5 itens, 3 dos quais são considerados invertidos, visto que se encontram escritos pela negativa.

### **3.1.2. Investigação qualitativa**

A entrevista é considerada como uma técnica de recolha de informação mais subjetiva, quando comparada com as restantes técnicas, apesar de ser muito utilizada.

Ludke e André (2012) defendem que através desta técnica é possível interpretar e compreender as perceções dos indivíduos face às situações que constituem a realidade.

Bogdan e Biklen (1994) consideram que a entrevista, quando se realiza uma investigação qualitativa, é essencial para a recolha de dados, e pode ser utilizada em conjunto com outras técnicas. Permite, inclusivamente, a triangulação da informação, dando maior solidez às análises feitas.

Tendo em consideração as finalidades da investigação considerou-se importante complementar os resultados do questionário com a realização de uma entrevista, uma vez que torna possível um contacto mais direto com a organização e permite recolher informação sobre os impactos que a Covid-19 teve nas estratégias de *employer branding* e na retenção de talento na organização em estudo.

Optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada. Apesar de existir um questionário previamente estruturado para abordar as diferentes variáveis, concretizando os objetivos traçados na investigação, houve espaço para que o entrevistador fizesse as adaptações necessárias de acordo com o decorrer da conversa (Apêndice 2).

## **3.2. Contextualização do caso de estudo**

### **3.2.1. Ambiente macroeconómico**

A perspetiva macroeconómica da Mota-Engil está relacionada com a Engenharia & Construção. Fatores tais como o Produto Interno Bruto (PIB), a inflação, a taxa de juros de referência do mercado e a evolução dos preços internacionais do petróleo, do aço e do cimento apresentam um elevado impacto nos resultados do negócio.

Desde 2016 que o setor da construção na Europa tem registado um crescimento, mas devido a pandemia que se instalou em todo o mundo em 2020, segundo o Banco Central Europeu (BCE), o PIB registou uma descida para -5,5%. Este decréscimo combinado com as medidas que os governos implementaram com a finalidade de combater a pandemia, resultou em graves consequências para o setor da construção, visto que os investimentos no setor foram afetados; houve uma queda na procura e uma diminuição no registo de pedidos. Contudo, a previsão do crescimento económico era positiva a longo prazo, sendo que se acreditava num elevado crescimento nos próximos anos.

África passou pela mesma situação pandémica, resultando numa contração económica devido às medidas implementadas para conter a contaminação pelo Covid-19. Por essa razão, registou-se: (i) uma redução das exportações e, conseqüentemente, perdas de receitas fiscais; (ii) falta de investimento público em infraestruturas; (iii) dificuldades no financiamento de projetos; (iv) aumento dos custos dos projetos; (v) problemas de corrupção, que envolveram tanto empresas como o governo; e (vi) falta de mão-de-obra qualificada. Como resultado, houve um aumento do endividamento público, o que causou interrupções de projetos, aumento da taxa de desemprego e o número de obras públicas passou de 425 projetos em 2019 para 385 em 2020. No entanto, como aconteceu na Europa, a previsão económica era otimista.

A América Latina foi uma das regiões mais afetadas pela pandemia Covid-19 em termos de infeções. Para agravar a situação, despoletou-se em simultâneo uma crise política que levou à diminuição do investimento privado e, conseqüentemente, o setor da construção sentiu os impactos. Apesar disso, também se previa um crescimento e estabilização do setor.

O primeiro semestre de 2022 ficou marcado pelo conflito armado entre a Ucrânia e a Federação da Rússia, bem como pelos elevados níveis de inflação registados nas principais economias

mundiais. Estes níveis foram, ao mesmo tempo, influenciados pelo aumento do preço do petróleo, do gás natural e de grande parte dos produtos alimentares. Por essa razão, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE) previu uma redução do crescimento mundial e um aumento da inflação em 2022. Em contrapartida, em Portugal espera-se um crescimento em comparação com as restantes economias da zona euro, resultado do atraso evidenciado anteriormente na recuperação da pandemia.

### **3.2.2. Descrição da empresa em estudo**

O estudo em questão foi realizado junto do grupo Mota-Engil, que resulta da fusão de duas empresas: a Mota & Companhia (M&C) e a Engil – Sociedade de Engenharia Civil, Lda. A primeira foi fundada em 1946 em Portugal, atuando principalmente no setor de construção e obras públicas em Angola. A Engil foi fundada em 1952, e o seu foco era no segmento de construção residencial. Esta fusão ocorreu em 2020 e, no decorrer dos anos tem-se internacionalizado, ao mesmo tempo que diversificou o negócio para novos setores.

Esta organização pertence ao setor privado e, em Portugal, possui escritórios em Lisboa e no Porto. Hoje em dia é considerada uma multinacional com operações centradas na construção e gestão de infraestruturas nos segmentos de engenharia e construção, ambiente e serviços, e concessões de transportes e energia.

A Mota-Engil é líder em Portugal no setor da construção, e conta com uma posição consolidada no *ranking* dos 25 maiores grupos europeus de construção. O grupo marca presença em 23 países, em 3 geografias diferentes, nomeadamente, Europa, África e América Latina, onde assume uma posição em conformidade com os seus valores e a identidade cultural de cada mercado.

Com mais de 38 500 colaboradores e um volume de negócios de 2.656 milhões de euros em 2021, a Mota-Engil desenvolve as suas atividades alinhadas com as melhores práticas e comprometida com um modelo de gestão ética, social e ambientalmente responsável apoiada numa visão estratégica única e integrada para a Mota-Engil do futuro: um grupo mais internacional, inovador, sustentável e competitivo a uma escala global.

Esta empresa apresenta uma visão direcionada para a ambição de se tornar uma referência internacional nos setores nos quais exerce a sua atividade, alinhado as melhores práticas e

inovações presentes no mercado com o objetivo de prestar um serviço de excelência tanto aos seus clientes como à comunidade em que está inserida. Deste modo, a sua missão consiste na criação de valor acionista socialmente responsável. É por essa razão que os valores da empresa estão relacionados com ambição, integridade, coesão e espírito de grupo.

Estrategicamente a empresa pretende continuar líder em Portugal e, simultaneamente, acelerar o incremento do volume de negócios na Europa. Em África, a expectativa é de crescimento da carteira de pedidos nos diversos segmentos de negócios onde a empresa se encontra inserida, apesar de pretender focalizar-se mais em projetos de infraestruturas de grande porte. Ao mesmo tempo, tenciona aumentar a velocidade de execução dos projetos na América Latina, voltando a ser como era no passado e respondendo a novos desafios relacionados com o ambiente social e político atual.

É importante referir que no primeiro semestre de 2022 a Mota-Engil registou um lucro de 12 milhões de euros, mais 37% do que no ano anterior. Em relação ao desempenho por área de negócio, foi notório o crescimento de cerca de 28% na Engenharia e Construção, devido ao elevado crescimento de 54% em África. Na Europa foi registado um aumento, mas de menor valor, isto porque a elevada volatilidade na Polónia provocou uma ligeira diminuição da atividade e uma subida na seletividade na apresentação de propostas comerciais. Na América Latina verificou-se um aumento de 36%. Deste modo, podemos afirmar que as previsões económicas positivas referentes ao ambiente macroeconómico pós pandemia Covid-19 descritas anteriormente estão a concretizar-se.

### **3.3. Questões de investigação e hipóteses**

No seguimento da revisão de literatura verifica-se a necessidade de averiguar a correlação entre as variáveis em estudo, ou seja, *employer branding*, compromisso organizacional (afetivo) e intenções de saída (entendidas no sentido de retenção de talento). Assim, foi identificada a primeira questão desta investigação:

Questão de investigação 1 - Qual o impacto do *employer branding* na retenção de talento?

Para dar resposta à primeira questão de investigação foram formuladas três hipóteses que relacionam o *employer branding* com o compromisso organizacional, o compromisso

organizacional com as intenções de saída e o *employer branding* com as intenções de saída (e, conseqüentemente, a retenção de talentos).

De acordo com a revisão de literatura feita anteriormente, os autores defendem que há uma relação positiva entre o *employer branding* e o compromisso organizacional (Hanin, Stinglhamber & Delobbe, 2013; Kimpakorn & Tocquer, 2009). Deste modo, e com o intuito de aferir o impacto do *employer branding* no compromisso organizacional sentido pelos colaboradores, é formulada a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção positiva sobre o *employer branding* da organização está positivamente relacionada com o compromisso organizacional.

De seguida é necessário relacionar o compromisso organizacional com as intenções de saída, de modo a ser possível averiguar se estas duas variáveis estão relacionadas e qual o seu nível de correlação. Assim sendo, na segunda hipótese temos como variável dependente as intenções de saída e a variável independente é o compromisso organizacional.

Hipótese 2: O compromisso organizacional está negativamente relacionado com as intenções de saída.

Por fim, na terceira hipótese o *employer branding* foi considerado como a variável independente e as intenções de saída como a variável dependente.

Hipótese 3: Uma percepção positiva do *employer branding* está negativamente relacionada com as intenções de saída.

Posteriormente surge o interesse de estudar o impacto de variáveis de controlo e assim aferir o possível impacto das variáveis sociodemográficas nas hipóteses formuladas anteriormente. Deste modo, a segunda questão de investigação está relacionada com a primeira questão e pretende aferir a possível discrepância do impacto do *employer branding* na retenção de talento quando se introduzem novas variáveis de controlo como a idade, o género, a antiguidade na organização e as habilitações literárias. Assim surge a segunda questão de investigação:

Questão de investigação 2 – Qual o impacto do *employer branding* na retenção de talento tendo em consideração as variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias?

Para responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses:

Hipótese 4: A relação entre o *employer branding* da organização e o compromisso organizacional é influenciada pelas variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias.

Hipótese 5: A relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída é influenciada pelas variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias.

Hipótese 6: A relação entre o *employer branding* da organização e as intenções de saída é influenciada pelas variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias.

Por fim, foi formulada a terceira e última, questão de investigação que pretende aferir o impacto do Covid-19 na capacidade de as empresas conseguirem reter talentos, através de estratégias de *employer branding*.

Assim temos:

Questão de investigação 3 – Qual o impacto da situação pandémica provocada pelo Covid-19 nas estratégias de *employer branding* e, consequentemente, no nível de retenção de talento?

Como foi referido no capítulo anterior, considera-se difícil tirar conclusões sobre os impactos da pandemia na relação entre estas variáveis recorrendo somente a um questionário, tendo em consideração a escassez de questionários relacionados com a pandemia Covid-19. Por essa mesma razão, para se dar uma resposta à terceira questão de investigação realizou-se uma entrevista com a intenção de recolher mais informação sobre os impactos da situação pandémica nas estratégias de *employer branding* e, consequentemente no nível de retenção de talento na organização em estudo. Os resultados da entrevista serão analisados posteriormente à análise quantitativa.

## Capítulo 4 - Análise de resultados

Este capítulo visa analisar a aplicação empírica da teoria abordada nos capítulos anteriores, procedendo, assim, à análise dos dados recolhidos através da distribuição de um questionário aos colaboradores da empresa em estudo, com o intuito de compreender a relação entre as variáveis em estudo.

As hipóteses apresentadas no capítulo anterior serão testadas através da análise de correlações das variáveis e de regressões obtidas, com recurso ao *software* SPSS.

### 4.1. Identificação do estudo de caso e seleção da amostra

Conforme mencionado anteriormente, foi distribuído um questionário aos colaboradores da Mota-Engil. Sendo difícil conseguir autorização para passar o questionário por todos os colaboradores do Grupo Mota-Engil, o questionário foi apenas distribuído pelos colaboradores mais próximos geograficamente, ou seja, os colaboradores da sede de Lisboa. Apesar de alguma insistência, apenas 102 pessoas responderam ao inquérito, o que equivale a uma taxa de resposta reduzida tendo em consideração o número de colaboradores na sede de Lisboa.

O questionário é constituído por quatro partes diferentes: a primeira é composta por algumas perguntas relacionadas com dados sociodemográficos; a segunda parte apresenta questões que ajudam a compreender qual a perceção dos colaboradores sobre as estratégias de *employer branding* implementadas pela organização em que os respondentes trabalham; um terceiro grupo de questões que pretende aferir o nível de compromisso organizacional sentido por esses mesmos inquiridos; e, por fim, uma quarta secção que aborda a temática das intenções de saída, aplicada a estes colaboradores.

### 4.2. Caracterização da amostra

Começando com a caracterização da amostra, esta é constituída por 102 indivíduos, sendo que 59% das respostas foram dados por colaboradores do género feminino ( $n = 60$ ) e 41% ( $n=42$ ) do género masculino, conforme se pode constatar pela observação da Tabela 3.

Tabela 3 – Repartição da amostra quanto ao género

<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Feminino</b>	60	59%
<b>Masculino</b>	42	41%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à faixa etária dos colaboradores, verificou-se que 9,8% têm entre 18 e 25 anos; 9,8% têm entre 26 e 35 anos; 23,5% têm entre 36 e 45 anos; 41,2% têm entre 46 e 55 anos, 11,8% têm entre 56 e 65 anos e os restantes 3,9% têm mais de 65 anos (Tabela 4). Assim sendo, podemos afirmar que maior parte dos colaboradores que participaram neste estudo têm idades compreendidas entre os 46 e os 65 anos (53%), sendo que abaixo de 35 anos temos somente cerca de 20% dos inquiridos.

Tabela 4 - Repartição da amostra quanto à faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>18 - 25 anos</b>	10	9,8%
<b>26 - 35 anos</b>	10	9,8%
<b>36 - 45 anos</b>	24	23,5%
<b>46 - 55 anos</b>	42	41,2%
<b>56 - 65 anos</b>	12	11,8%
<b>&gt; 65 anos</b>	4	3,9%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações literárias (Tabela 5), verifica-se mais de metade dos inquiridos têm apenas o ensino secundário (53%), algo que seria expectável tendo em consideração o facto de que a idade de mais do que 50% dos inquiridos ser superior a 46 anos. Por outro lado, 43,1% dos inquiridos possui habilitações literárias de nível superior (licenciatura, mestrado e pós-graduação) De seguida, podemos constatar que apenas 3,9% possui o ensino básico, 33,3% dos inquiridos possui uma licenciatura, 3,9% tem mestrado e 5,9% tem pós-graduação e nenhum dos respondentes tem doutoramento. Estes valores são também espectáveis, se tivermos em consideração que, apesar da competição existente no mundo de trabalho, nesta área da construção é possível ter uma boa progressão na carreira sem ser necessário possuir um mestrado ou doutoramento numa área mais específica. Para além disso, esta área está associada a uma elevada exigência laboral, o que faz com que muitos profissionais não se sintam motivados para continuar os seus estudos.

Tabela 5 - Repartição da amostra por habilitações literárias

Habilitações Literárias	N	%
Ciclo do ensino básico (9º ano)	4	3,9%
Ensino secundário (12ºano)	54	53%
Ensino superior (Licenciatura)	34	33,3%
Ensino Superior (Pós-graduação)	6	5,9%
Ensino superior (Mestrado)	4	3,9%
Ensino superior (Doutoramento)	-	-

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade na atual organização, 17,6% dos inquiridos encontra-se há menos de 1 ano, 7,8% entre 1 e 3 anos, seguindo-se 2% que se encontra na organização entre 4 e 6 anos e, 2% entre os 7 e os 10 anos e, por último, cerca de 71% dos inquiridos encontra-se na organização há mais de 10 anos (Tabela 6). Deste modo, podemos afirmar que maior parte os colaboradores que responderam a este inquérito fazem parte da organização há mais de 10 anos.

Tabela 6 - Repartição da amostra por antiguidade na organização

Antiguidade na organização	N	%
< 1 ano	18	17,6%
1 – 3 anos	8	7,8%
4 – 6 anos	2	2%
7 – 10 anos	2	2%
> 10 anos	72	70,6%

Fonte: Elaboração própria

Em suma, verifica-se que a amostra é maioritariamente composta por indivíduos do género feminino, com idades compreendidas entre os 46 e os 65 anos, apenas com o ensino secundário concluído e inseridos na organização há mais de 10 anos.

### 4.3. Análise empírica

Em primeiro lugar foram realizados estudos da consistência interna das variáveis desta investigação, de modo a garantir o grau de precisão dos mesmos. Para tal, esta análise foi realizada através do coeficiente alfa de Cronbach.

O objetivo deste coeficiente, desenvolvido por Lee J. Cronbach em 1951, passa por medir a consistência interna de uma escala ou de um teste. Nos dias de hoje é considerada uma das ferramentas estatísticas mais importantes, sendo uma das mais utilizadas em investigações que

envolvem análises de questionários. Os valores que o coeficiente assume variam entre 0 e 1 e, de acordo com George e Mallery (2003), a fiabilidade pode ser analisada tendo em consideração as seguintes classificações:  $\leq 0,5$  é considerado como inaceitável; entre 0,5 e 0,6 é considerado como fraco; entre 0,6 e 0,7 é questionável; entre 0,7 e 0,8 é aceitável; entre 0,8 e 0,9 é bom; e é considerado excelente para valores superiores a 0,9.

Como se pode observar pela análise da Tabela 7 o valor do coeficiente alfa de Cronbach da variável *employer branding* é 0,90 (excelente), da variável do compromisso organizacional é 0,75 (aceitável) e da variável intenções de saída é 0,85 (bom). Podemos afirmar que os índices de consistência interna para as três temáticas em estudo se situam acima de 0,7, o que, de acordo com Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006), sugere que é um questionário bastante adequado. Deste modo, o questionário está validado enquanto instrumento de análise.

Tabela 7 - Índices de consistências interna das variáveis em estudo

<b>Variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b><i>Employer Branding</i></b>	0,90
<b>Compromisso Organizacional</b>	0,75
<b>Intenções de Saída</b>	0,85

Fonte: Elaboração própria

Simultaneamente, procedeu-se à análise fatorial utilizando o modelo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este modelo destina-se a avaliar a adequabilidade de um modelo de análise fatorial à respetiva base de dados, testando assim a consistência geral destes. Os valores deste critério estão compreendidos entre 0 e 1, onde os valores que se encontram mais próximos de 0 demonstram que a análise fatorial não se adequada, uma vez que estamos perante variáveis que apresentam um padrão de correlação fraca entre elas (Field, 2013). Por outro lado, valores próximos de 1 comprovam que existe uma forte correlação entre as variáveis e, por isso, é de esperar que a análise fatorial seja adequada para explicar os dados recolhidos (Field, 2013).

Os valores de KMO mostram a proporção da variância que os indicadores estudados apresentam em comum, sendo que são considerados inaceitáveis valores inferiores a 0,5, razoáveis valores

entre 0,6 e 0,7, médios valores entre 0,7 e 0,8, valores bons entre 0,8 e 0,9 e os valores maiores que 0,9 são ótimos.

Analisando os resultados apresentados na Tabela 8 verifica-se que, no geral, o valor da medida de adequabilidade KMO assume um valor 0,691, sendo considerado um valor razoável. Assim, confirma-se que a análise fatorial é adequada aos dados obtidos nesta investigação.

Tabela 8 - Teste de KMO de carácter geral

Teste de KMO	
Medida Kaiser -Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0,691

Fonte: Elaboração própria

De seguida, procedeu-se à análise das médias e desvios-padrão das três variáveis em estudo. Através da análise da Tabela 9 verifica-se que o valor médio das perceções dos inquiridos face às variáveis EB ( $\bar{x} = 3,364$ ) e CO ( $\bar{x} = 3,264$ ) é superior ao valor médio da variável IS ( $\bar{x} = 2,575$ ). Assim, através da análise da escala de IS, é possível verificar que existe uma maior propensão dos inquiridos a discordar com as afirmações do questionário, pois esta variável apresenta uma média inferior às restantes variáveis.

Analisando as principais dimensões da escala de *employer branding* é possível verificar que a dimensão “Organização ética e sócio responsável” tem o valor médio mais elevado ( $\bar{x} = 3,765$ ), o que significa que os inquiridos tendem a concordar mais com as afirmações relacionadas com esta dimensão e, por outro lado, tendem a discordar mais com as afirmações relacionadas com a dimensão “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” ( $\bar{x} = 2,850$ ), em que o valor médio é o mais baixo.

Em relação aos valores registados dos desvios-padrão, pode-se afirmar que os valores são considerados elevados, e por isso conclui-se que existe uma grande disparidade nas respostas obtidas (Tabela 9).

Tabela 9 - Medidas de tendência central e de dispersão das variáveis em estudo

Variável	Média	Desvio-padrão
<b><i>Employer Branding (EB)</i></b>	<b>3,364</b>	<b>0,526</b>
(1) Ambiente de trabalho saudável	3,448	1,036
(2) Formação e desenvolvimento	3,317	1,130
(3) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	2,850	1,540
(4) Organização ética e sócio responsável	3,765	1,027
(5) Remuneração e benefícios	3,294	0,982
<b>Compromisso Organizacional (CO)</b>	<b>3,264</b>	<b>0,455</b>
<b>Intenções de saída (IS)</b>	<b>2,275</b>	<b>0,966</b>
<b>Total (N)</b>		<b>102</b>

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, procedeu-se a análise detalhada de cada uma das secções que abordam as temáticas em estudo.

Na Tabela 10 é apresentada a análise das respostas relacionadas com a perceção que o respondente tem sobre as estratégias de *employer branding* implementadas pela organização onde trabalha. Esta secção do inquérito era composta por 23 afirmações, e as respostas obtidas foram classificadas numa escala de Likert de cinco pontos, indo de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Devido à extensão do questionário, considerou-se oportuno subdividir as questões em cinco dimensões de acordo com a divisão que Tanwar e Prasad (2017), referem na sua investigação, facilitando a sua análise. O enunciado das questões presentes nesta secção do questionário encontra-se descrito no Apêndice 2.

A primeira dimensão presente no questionário permite analisar a opinião que os inquiridos têm sobre os impactos que as estratégias de *employer branding* implementadas pela organização têm no seu ambiente de trabalho. Como os autores referiram, é importante, para o aumento do crescimento da marca enquanto empregador, que exista um ambiente saudável que fortaleça o compromisso organizacional. Como podemos confirmar pelos valores da Tabela 10 os colaboradores tendem a concordar que as estratégias implementadas influenciam positivamente o seu ambiente de trabalho, tornando-o mais saudável (62%). Estas estratégias passam pela oferta de momentos de descontração que fomentam uma boa atmosfera de grupo, do aumento da autonomia nos trabalhos que desenvolvem através do reconhecimento do bom desempenho, da existência de equipas coesas, entre outros.

Tabela 10 - Frequência e percentagem das respostas às questões relacionadas com o *employer branding*

Questões		1	2	3	4	5
1. Ambiente de trabalho Saudável	Freq. %	4 4%	19 19%	16 16%	53 52%	10 10%
2. Formação e desenvolvimento	Freq. %	8 8%	18 18%	24 24%	39 38%	13 13%
3. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Freq. %	37 36%	5 5%	11 11%	35 34%	14 14%
4. Organização ética e sócio responsável	Freq. %	5 5%	8 8%	17 17%	49 48%	23 23%
5. Remunerações e benefícios	Freq. %	4 4%	13 13%	45 44%	28 27%	12 12%

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

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Tracey e Tews (2005) é importante analisar estas variáveis e a perceção que as pessoas têm sobre se as suas condições e práticas de trabalho estão intrinsecamente relacionadas com seu *work engagement*.

A segunda dimensão auxilia o estudo da compreensão que os colaboradores apresentam do impacto do *employer branding* na sua formação e desenvolvimento. Esta dimensão dá ênfase à existência de um processo claro e transparente dos programas de formação, tanto *online* como presencial, e de oportunidades de estar envolvido em projetos estrangeiros. Sucintamente, está relacionado com as oportunidades de progressão na carreira dos colaboradores. Os inquiridos apresentam uma opinião positiva sobre este aspeto que é tão importante, sendo que mais de 50% concordam com as afirmações. No entanto, quase um quarto dos inquiridos (24%) não têm opinião formada sobre esta temática.

Como foi referido anteriormente, a terceira dimensão é a que apresenta um maior nível de discordância por de parte dos inquiridos. Estes demonstram-se mais descontentes com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que a organização proporciona (41%), apesar de se registar um número significativo de inquiridos que se apresenta satisfeito (48%). Neste item as opiniões dos respondentes são similares entre o concordarem total ou parcialmente com a dimensão em causa e discordarem total ou parcialmente com a mesma. De acordo com os autores, nos últimos anos tornou-se crucial que as empresas desenvolvessem estratégias que

visassem melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional dos colaboradores, tendo também em vista melhorar a sua imagem como empregador (Tanwar & Prasad, 2016).

Mais de 70% dos inquiridos concorda que a organização em estudo é uma organização ética e socialmente responsável, envolvendo-se em projetos humanitários que contribuem positivamente para a sociedade em que está inserida. Por essa razão, esta dimensão é a que apresenta a maior taxa de concordância entre as cinco dimensões estudadas. Com efeito, somente 13% dos respondentes discorda desta afirmação.

Por último, no que se refere às remunerações e benefícios 44% dos inquiridos não têm opinião sobre a política da empresa relativa a esta temática, sendo a dimensão onde a neutralidade das respostas é mais elevada. No entanto, 39% dos respondentes concordam total ou parcialmente com a política de remunerações e benefícios da empresa.

Seguidamente procedeu-se à análise das respostas dadas na secção do questionário direcionada para o compromisso organizacional. Assim, Tabela 11 contém 15 afirmações, que foram respondidas utilizando a mesma escala referida anteriormente, ou seja, uma escala de Likert de 5 pontos, indo de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). É importante voltar a referir que as afirmações 3, 7, 9, 11, 12 e 15 se encontram formuladas pela negativa. O enunciado das questões presentes nesta segunda secção do questionário encontra-se no Apêndice 2.

Tendo em consideração o carácter de cada pergunta, considerou-se interessante agrupar algumas perguntas e proceder à sua análise em conjunto.

No decorrer da análise, foi possível verificar que a maior parte dos inquiridos se encontra satisfeito por trabalhar na organização em estudo. Na segunda pergunta é possível observar que 67% dos inquiridos refere o seu local de trabalho como um bom lugar para trabalhar. Para consolidar ainda mais esta ideia, através da análise dos resultados da questão 6, 65% dos respondentes sente orgulho em dizer que faz parte da organização. Na décima quinta pergunta podemos comprovar que somente 4% dos inquiridos sente que foi um erro ter tomado a decisão de começar a trabalhar na organização, concordando parcialmente com a afirmação. Contudo não há nenhum inquirido que concorde totalmente com a mesma. Por outro lado, 77% dos respondentes discordou parcial ou totalmente com essa afirmação.

Tabela 11 - Frequência e percentagem das respostas às questões relacionadas com o compromisso organizacional

Questões		1	2	3	4	5
1. Estou disposto(a) esforçar-me mais do que o normal para ajudar a organização a ser bem-sucedida	Freq. %	0 0%	4 4%	6 6%	70 69%	22 22%
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar	Freq. %	2 2%	10 10%	22 22%	48 47%	20 20%
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização	Freq. %	46 45%	14 14%	30 29%	10 10%	2 2%
4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização	Freq. %	28 27%	24 24%	30 29%	18 18%	2 2%
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares	Freq. %	8 8%	18 18%	28 27%	44 43%	4 4%
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização	Freq. %	0 0%	6 6%	30 29%	54 53%	12 12%
7. Sentir-me ia bem a trabalhar noutra organização diferente, desde que o trabalho fosse similar	Freq. %	2 2%	48 47%	36 35%	14 14%	2 2%
8. Esta organização estimula-se fazendo com que eu obtenha bons desempenhos	Freq. %	4 4%	24 24%	40 39%	30 29%	4 4%
9. Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças para que abandonasse esta organização	Freq. %	26 25%	26 25%	28 27%	22 22%	0 0%
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras organizações pelas quais poderia ter optado	Freq. %	2 2%	14 14%	42 41%	38 37%	6 6%
11. Não há muito a ganhar pelo facto de ter aderido a esta organização	Freq. %	28 27%	38 37%	28 27%	8 8%	0 0%
12. Frequentemente encontro dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.	Freq. %	22 22%	18 18%	32 31%	26 25%	4 4%
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização	Freq. %	16 16%	4 4%	14 14%	54 53%	14 14%
14. Para mim, esta é a melhor das organizações para trabalhar	Freq. %	6 6%	18 18%	46 45%	26 25%	6 6%
15. Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte	Freq. %	58 57%	20 20%	20 20%	4 4%	0 0%

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

Fonte: Elaboração própria

Analisando a terceira e a nona questões, que se apresentam formuladas na negativa, podemos comprovar o que foi dito anteriormente. Os colaboradores são leais à organização (59%) e não abandonariam facilmente a mesma (50%) mesmo que fosse para preencher uma vaga similar numa outra organização, como se pode confirmar pela análise dos resultados obtidos nas respostas à sétima afirmação.

Um aspeto muito importante são os valores da empresa. Como foi definido por Mowday, Steers e Porter (1997) o compromisso organizacional pode ser definido como uma aceitação dos valores organizacional, pelo forte desejo de permanecer como integrante da mesma e pela vontade de exercer um maior esforço no sentido de alcançar os objetivos previamente estipulados pela organização. Este entendimento do conceito de compromisso organizacional pode ser comprovado nesta investigação visto que 91% dos respondentes afirmou que está disposto a esforçar-se mais do que o normal para que a empresa seja bem sucedida (questão 1) e 47% acredita que os seus valores vão ao encontro dos valores da organização (questão 5).

Assim sendo, podemos afirmar que os colaboradores, de forma geral, encontram-se comprometidos com a organização.

Por fim, foram analisadas as respostas dadas à secção do questionário relacionada com as intenções de saída dos inquiridos. A Tabela 12 contém 5 afirmações, 3 das quais redigidas pela negativa, que foram respondidas utilizando a mesma escala utilizada anteriormente, ou seja, uma escala de Likert de 5 pontos, indo de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). O enunciado das questões presentes na terceira, e última secção do questionário encontra-se no Apêndice 2.

Tabela 12 - Frequência e percentagem das respostas às questões relacionadas com a intenções de saída

Questões		1	2	3	4	5
1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo	Freq.	30	18	38	12	4
	%	29%	18%	37%	12%	4%
2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização	Freq.	74	6	14	8	0
	%	73%	6%	14%	8%	0%
3. Não tenciono deixar o meu emprego	Freq.	8	10	14	38	32
	%	8%	10%	14%	37%	31%
4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização	Freq.	16	10	30	20	26
	%	16%	10%	29%	20%	25%
5. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego	Freq.	10	8	18	28	38
	%	10%	8%	18%	27%	37%

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

Fonte: Elaboração própria

A observação dos valores constantes na Tabela 12, permite constatar que uma elevada percentagem dos inquiridos não está, de momento e num futuro próximo, à procura de outro emprego. Esta conclusão vai de encontro com os resultados obtidos através dos questionários anteriormente analisados, visto que colaboradores comprometidos com a organização dificilmente pretendem abandonar a mesma.

#### **4.4. Teste de hipóteses**

Como foi referido anteriormente, com o intuito de responder às duas primeiras questões de investigação e testar as hipóteses previamente formuladas, foi constituído um modelo conceptual. Este modelo auxilia a análise das correlações bivariadas entre as variáveis deste estudo, nomeadamente o *employer branding*, o compromisso organizacional e as intenções de saída. Para completar esta investigação considerou-se importante acrescentar ao cálculo anterior variáveis de controlo, tais como a idade, o género, as habilitações literárias e a antiguidade na organização.

Com o objetivo de compreender melhor os resultados obtidos, é importante ter em consideração alguns conceitos. Taylor (1990) afirma que o *r* de Pearson pode apresentar valores entre -1 e 1. Se o valor estiver compreendido entre 0 e 1, significa que existe uma relação direta entre as duas variáveis, ou seja, quando uma regista um aumento (diminuição) a outra aumenta (diminui) também. Por outro lado, se o *r* apresentar valores inferiores a 0, ou seja, valores negativos, isso indica que existe uma relação inversa, ou seja, quando uma variável regista um decréscimo (aumento) a outra regista um aumento (decrécimo). Por fim, se o *r* for igual a 0, então quer dizer que estamos perante duas variáveis sem qualquer relação.

De acordo com Dancey e Reidy (2006), um *r* de Pearson com valores entre: (i) 0,10 e 0,39 demonstra uma correlação fraca ou baixa; (ii) 0,40 e 0,69 evidência uma relação moderada ou modestas; e (iii) 0,70 e 1 representa uma relação forte.

Deste modo, na tabela 13 encontram-se os coeficientes de correlação entre as variáveis em estudo.

Em primeiro lugar, foi avaliada a associação entre as dimensões da primeira variável em estudo, o *employer branding*. Verifica-se que quase todas as dimensões apresentam correlações positivas moderadas, ou seja,  $r > 0,5$ . As únicas exceções são as correlações entre a terceira

dimensão (“equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”) tanto com a segunda dimensão (“formação e desenvolvimento”), apresentando um valor de  $r = 0,337$ , como com a quinta dimensão (“remunerações e benefícios”), apresentando um valor de  $r = 0,265$ , ou seja, são ambas correlações positivas fracas. O facto de estarmos perante correlações positivas podemos confirmar que quanto mais os colaboradores perceberem uma das dimensões como positivas, maior será a sua percepção das restantes dimensões.

Tabela 13 - Correlação entre as variáveis

Correlação								
	EB	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	CO	IS
EB	1							
EB1	0,865	1						
EB2	0,854	0,553	1					
EB3	0,618	0,567	0,337	1				
EB4	0,812	0,602	0,642	0,501	1			
EB5	0,731	0,518	0,65	0,265	0,554	1		
CO	0,765	0,687	0,612	0,434	0,728	0,517	1	
IS	-0,206	-0,115	-0,205	-0,113	-0,338	0,588	-0,446	1

Legenda: EB – *Employer branding*; EB1 – Ambiente de trabalho saudável; EB2 – Formação; EB3 – Equilíbrio entre vida profissional e pessoal; EB4 – ética e responsabilidade social corporativa; EB5 – Remuneração e benefícios; CO – Compromisso organizacional; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à correlação entre a primeira variável em estudo, o *employer branding* (EB) e a segunda variável, o compromisso organizacional (CO), verifica-se que esta é positiva e forte, com o  $r$  a apresentar um valor de 0,765. Ao mesmo tempo, é possível observar que a dimensão do *employer branding* que apresenta a maior correlação com a variável CO é a “Organização ética e sócio responsável” (0,728). Deste modo, é possível concluir que quanto melhor são

percecionados os benefícios das estratégias de *employer branding* implementadas pela organização, mais comprometidos estarão os seus colaboradores.

No que diz respeito à análise das correlações entre o compromisso organizacional e as intenções de saída, verifica-se que existe uma relação negativa moderada, onde o  $r$  apresenta um valor de -0,446. Este valor demonstra que quanto maior é o nível de compromisso organizacional dos colaboradores, menor é a tendência para estes quererem abandonar a organização.

O mesmo se verificou quando relaciona o *employer branding* com as intenções de saída. A correlação entre estas duas variáveis apresenta um valor de -0,206, o que significa que é uma correlação negativa fraca. Um dado interessante que se pode observar na Tabela 12 é que apesar de as intenções de saída apresentarem uma correlação negativa com 4 das dimensões do *employer branding*, apresenta uma correlação positiva moderada com a quinta dimensão (“remunerações e benefícios”), o que demonstra que quando melhor é a perceção das estratégias de *employer branding* que envolvem as remunerações e benefícios dos colaboradores, menor é a intenção de saída desses mesmos colaboradores.

Posteriormente à observação dos coeficientes de correlação de Pearson (Tabela 13) averiguou-se que a variável “*employer branding*” (EB) tem uma correlação positiva com a variável “compromisso organizacional” (CO) e uma correlação negativa com a variável “intenções de saída” (IS), com exceção de EB5. Assim sendo, é possível validar a veracidade das hipóteses previamente formuladas.

Para se testar as 3 hipóteses formuladas no capítulo 3 e, assim responder à primeira questão de investigação, foram desenvolvidas análises de regressão múltipla. Após serem realizadas as análises fatoriais, através do modelo KMO, e da análise da fiabilidade, através do coeficiente alfa de Cronbach, é importante analisar as restantes qualidades métricas dos instrumentos utilizados na presente investigação. Assim, antes de se proceder à análise dessas mesmas regressões, em que a variável explicativa/independente é, na primeira e terceira hipóteses, o *employer branding*, e na segunda hipótese o compromisso organizacional e as variáveis dependentes são o compromisso organizacional e as intenções de saída, foram analisados alguns dos pressupostos para a sua aplicação.

No concerne à análise da sensibilidade das variáveis em estudo, esta está relacionada com os valores da sua mediana, assimetria e achatamento, assim como com os *scores* mínimos e máximos. Com o intuito de testar a normalidade da distribuição foi utilizado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Em primeiro lugar, para confirmarmos a existência de uma distribuição normal dos dados recolhidos, podemos verificar se o nível de significância é ou não superior a 0,05, e se for superior estamos perante uma distribuição normal. Caso contrário, deve-se analisar os coeficientes de assimetria e achatamento. Se estes coeficientes assumirem valores superiores a 1, a distribuição dos dados não é do tipo normal, mas se apresentarem valores próximos de 0 e compreendidos entre -0,5 e 0,5, a distribuição é considerada normal (Marôco, 2011). Apesar disso, e de acordo com Kline (1998), as análises de modelos lineares, que têm como condição de aplicação a distribuição normal, podem apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento inferiores a 3 e 7, respetivamente, sem que sejam considerados problemáticos.

Ao observar os resultados na Tabela 14, conclui-se que, no que diz respeito à normalidade, o nível de significância não é igual ou superior a 0,05 nas três variáveis, o que significa que não apresentam uma distribuição normal para o nível de significância de 0,05 e, por essa razão, estes resultados conduzem à rejeição da hipótese de normalidade. Como tal, foram calculados outros indicadores de normalidade, nomeadamente os coeficientes de assimetria e achatamento, assim como o erro padrão destes.

No caso da variável EB verifica-se que, em termos de assimetria, a sua distribuição apresenta um enviesamento negativo (-0,348), sendo assimétrica à esquerda. No que diz respeito ao coeficiente de achatamento, a distribuição é positiva, pelo que apresenta uma distribuição leptocúrtica ( $>0$ ) (Marôco, 2011).

Os resultados do teste de normalidade da variável CO mostram que tanto o coeficiente de assimetria como o de achatamento apresentam valores positivos, 0,351 e 0,249 respetivamente, o que significa que a sua distribuição é leptocúrtica e apresenta um enviesamento à direita.

Por fim, no que concerne ao coeficiente de assimetria da variável IS, este é positivo (0,481), logo a sua distribuição é assimétrica à direita. Por outro lado, o seu coeficiente de achatamento apresenta um valor negativo (-0,809) fazendo com que a sua distribuição seja considerada platicúrtica ( $<0$ ) (Marôco, 2011).

Tabela 14 - Teste de Normalidade

Testes de Normalidade							
	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro padrão assimetria	Achatamento	Erro padrão achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
<b>EB</b>	0,109	102	0,005	-0,348	0,239	0,697	0,474
<b>CO</b>	0,108	102	0,005	0,351	0,239	0,249	0,474
<b>IS</b>	0,139	102	<0,001	0,481	0,239	-0,809	0,474

Legenda: EB – *Employer branding*; CO – Compromisso organizacional; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Assim, uma vez que os valores absolutos de assimetria e achatamento apresentados na Tabela 14 não apresentam valores superiores a 1, considera-se a existência de uma normalidade satisfatória (Marôco, 2011). Ao mesmo tempo, esses coeficientes são inferiores a 3 e 7, respetivamente, o que demonstra que é possível conduzir as análises de modelos generalizados e regressões lineares para as três variáveis em estudo (Kline, 1998).

Por último, para efetuar o teste de hipóteses é preciso determinar quão bem o modelo linear se ajusta aos dados recolhidos. Um dos testes recorrentemente utilizados para verificar o pressuposto de aleatoriedade e independência dos erros da base de dados é a estatística de Durbin-Watson (DW). O teste DW consiste no cálculo estatístico baseado nos resíduos do método de regressão de mínimos quadrados e é importante porque permite averiguar a existência de covariância esses mesmos resíduos (Pestana & Gageiro, 2003). Os valores obtidos através deste teste estão compreendidos entre 0 e 4, sendo que os mais próximos de 2 indicam que não existe covariância dos resíduos. Deste modo, podemos afirmar que quando os testes apresentam valores de DW inferiores a 2 existe covariância positiva, e quando os valores são superiores a 2 estamos perante uma covariância negativa.

Como este teste está relacionado com o método de regressão de mínimos quadrados é importante ter em consideração medidas sintéticas como o valor do R-quadrado e do R-quadrado ajustado quando se proceder ao teste das hipóteses de investigação. A primeira medida é conhecida como o coeficiente de determinação, visto que demonstra estatisticamente o quão próximos os dados se encontram da linha de regressão ajustada. Já a segunda, compara o poder explicativo dos modelos de regressão. Ao analisarmos ambos os dados em simultâneo pode-se concluir que quanto maior variância for explicada pelo modelo de regressão, mais próximos os pontos estarão em relação à linha de regressão ajustada.

Assim, analisando a Tabela 15 é possível concluir que como os valores obtidos através do teste de DW se situam próximos de 2 para as três hipóteses, 1,841, 1,814 e 1,586, respectivamente, não existe covariância entre resíduos, comprovando-se assim o último pressuposto exigido para se proceder à aplicação da análise de regressões lineares e múltiplas.

Tabela 15 - Teste de Dublin-Watson

Dublin - Watson	
<i>Employer Branding &amp; Compromisso Organizacional</i>	1,841
<i>Compromisso Organizacional &amp; Intenções de saída</i>	1,814
<i>Employer Branding &amp; Intenções de saída</i>	1,586

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente iremos proceder ao teste de hipóteses para dar resposta às duas primeiras questões.

A primeira questão de investigação pretende determinar qual o impacto do *employer branding* na retenção de talento. Para responder a esta questão foram formuladas três hipóteses.

**Hipótese 1: A percepção positiva sobre o *employer branding* da organização está positivamente relacionada com o compromisso organizacional.**

Através da utilização de um modelo de regressão linear simples (Tabela 16) para um intervalo de confiança de 95%, foi possível proceder-se à validação da presente hipótese de investigação. É possível observar que o valor de R é igual a 0,765, pelo que podemos confirmar a existência de uma correlação estatisticamente positiva e forte entre as variáveis “*Employer Branding*” (EB) e “Compromisso Organizacional” (CO). Deste modo, a variável EB foi definida como a variável independente e a CO como variável dependente. Foi obtido o valor de R<sup>2</sup> de 0,585, permitindo concluir que 58,5% da variabilidade do ‘Compromisso Organizacional’ é explicada pelo ‘*employer branding*’, sendo os restantes 41,5% explicados por diversos fatores que não podem ser explicados neste estudo.

Tabela 16 - Modelo de regressão EB & CO

Modelo de regressão						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Sig.	Durbin-Watson
	0,765	0,585	0,581	0,294	< 0,001	1,841

Fonte: Elaboração própria

Os valores de  $\beta = 0,765$ ,  $t = 11,883$  e  $p < 0,001$  (Tabela 17) indicam que é possível confirmar que o - *employer branding* - influencia positivamente o ‘compromisso organizacional’, ideia que converge com os resultados obtidos por Tanwar e Prasad (2017). Para além disso, é importante lembrar que, através da correlação de Pearson, é possível confirmar que a correlação entre estas duas variáveis é forte e positiva (0,765) e que a dimensão “organização ética e socio responsável” é a dimensão do *employer branding* que apresenta a maior correlação com o compromisso organizacional dos colaboradores (0,728).

Tabela 17 – Coeficientes EB & CO

Coeficientes			
	Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
(Constante)		5,486	< 0,001
EB	0,765	11,883	< 0,001

Legenda: EB – *Employer branding*.

Fonte: Elaboração própria

**Hipótese 2: O compromisso organizacional está negativamente relacionado com as intenções de saída.**

Conforme referido anteriormente, foi utilizado um modelo de regressão linear simples (Tabela 18) para se conseguir proceder à validação da segunda hipótese desta investigação. É possível observar que o valor de R é igual a 0,446, pelo que podemos confirmar a existência de uma correlação moderada entre as variáveis “compromisso organizacional” (CO) e “Intenção de Saída” (IS). Assim sendo, o CO foi definido como a variável independente e a IS como variável dependente. Foi obtido o valor de R<sup>2</sup> de 0.199, permitindo concluir que apenas 19,9% da variabilidade das “intenções de saída” é explicada pelo ‘compromisso organizacional’, sendo os restantes 80,1% influenciados por diversos fatores que não são estudados nesta investigação. É importante lembrar que a correlação de Pearson demonstrou um valor de -0,446, o que confirma a existência de uma correlação moderada negativa. Esta relação entre o compromisso organizacional de um colaborador e a sua possível intenção de abandonar a organização já tinha sido previamente associada na literatura por Meyer, Allen e Smith (1993). Estes autores afirmaram que quando não existe qualquer ligação ou sentido de dever para com a organização, maior será a probabilidade de este abandonar a organização.

Tabela 18 - Modelo de regressão CO &amp; IS

Modelo de regressão						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Sig.	Durbin-Watson
	0,446	0,199	0,191	0,868	< 0,001	1,586

Fonte: Elaboração própria

Através da análise dos valores de  $\beta = -0,446$ ,  $t = -4,988$  e  $p < 0,001$  (Tabela 19) é possível confirmar que existe uma relação negativa moderada entre o compromisso organizacional e as intenções de saída, ou seja, os resultados demonstram que quando os colaboradores não estão comprometidos com a organização para a qual prestam serviços, mais facilmente demonstram intenções de saída da empresa e vice-versa.

Tabela 19 - Coeficientes CO &amp; IS

Coeficientes			
	Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
(Constante)		8,573	< 0,001
CO	-0,446	-4,988	< 0,001

Legenda: CO – Compromisso organizacional.

Fonte: Elaboração própria

### **Hipótese 3: Uma percepção positiva do *employer branding* está negativamente relacionada com as intenções de saída.**

Por fim, para responder à última hipótese utilizou-se novamente um modelo de regressão linear simples (Tabela 20). Neste caso, é possível observar que o valor de R é igual a 0,206, pelo que podemos confirmar a existência de uma fraca correlação entre as variáveis “*Employer Branding*” (EB) e “Intenções de Saída” (IS). Deste modo, a variável EB foi definida como a variável independente e a IS como variável dependente. Foi obtido o valor de R<sup>2</sup> de 0,042, permitindo concluir que 4,2% da variabilidade das intenções de saída é explicada pelo *employer branding*, sendo os restantes 95,8% explicados por outros fatores aleatórios. Como foi referido anteriormente, é importante lembrar que a correlação de Pearson demonstrou um valor de -0,206, o que confirma a existência de uma correlação fraca negativa.

Tabela 20 - Modelo de regressão EB &amp; IS

Modelo de regressão						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Sig.	Durbin-Watson
	0,206	0,042	0,033	0,949	0,038	1,814

Fonte: Elaboração própria

Os valores de  $\beta = -0,206$ ,  $t = -2,104$  e  $p = 0,038$  (Tabela 21) indiciam um modelo com uma explicação negativa fraca. Ao mesmo tempo, a correlação entre as duas variáveis é de  $-0,206$  demonstrando uma correlação negativa fraca, o que suporta a ideia anterior. Resumidamente, é possível confirmar que pode existir um efeito negativo, apesar de não ser significativo, entre o *employer branding* e as intenções de saída.

Tabela 21 - Coeficientes EB &amp; IS

Coeficientes			
	Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
(Constante)		5,799	< 0,001
EB	-0,206	-2,104	0,038

Legenda: EB – *Employer branding*.

Fonte: Elaboração própria

Em síntese as três hipóteses formuladas foram totalmente suportadas pelos dados recolhidos e vão de encontro com o que foi anteriormente referido na literatura. Assim, podemos afirmar que as estratégias de *employer branding* podem impactar o compromisso organizacional do colaborador e, conseqüentemente, diminuir as intenções de saída, respondendo, assim, à primeira questão desta investigação.

Com o intuito de recolher mais informação sobre o impacto do *employer branding* no compromisso organizacional e, conseqüentemente, nas intenções de saída dos colaboradores, considerou-se interessante introduzir variáveis de controlo. Assim, surgiu a segunda questão de investigação que consiste em compreender o papel desempenhado pelas variáveis sociodemográficas nesse mesmo impacto. Estas variáveis passam a ser consideradas como variáveis de controlo nas hipóteses formuladas para responder à primeira questão e, por essa razão, vai-se proceder a uma análise semelhante à realizada anteriormente.

**Hipótese 4: A relação entre o *employer branding* da organização e o compromisso organizacional é influenciada pelas variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias.**

A primeira variável de controlo a ser utilizada foi a idade. Esta variável foi dividida em 6 faixas etárias como foi descrito na análise da amostra. Como se pode observar pela análise da Tabela 22, existe pouca diferença entre as faixas etárias, sendo que os inquiridos com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos são os que apresentam uma correlação mais baixa ( $\beta=0,693$ ), ou seja, tendem a discordar mais com as perguntas do questionário. Em contrapartida os inquiridos com idades superiores a 65 anos tendem a concordar mais com as afirmações e, por essa mesma razão, apresentam a correlação mais alta ( $\beta = 1$ ).

Tabela 22 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo idade

Idade		EB	CO
18 - 25 anos	EB	1,000	<b>0,898</b>
	CO	0,898	1,000
26 - 35 anos	EB	1,000	<b>0,693</b>
	CO	0,693	1,000
36 - 45 anos	EB	1,000	<b>0,760</b>
	CO	0,760	1,000
46 - 55 anos	EB	1,000	<b>0,766</b>
	CO	0,766	1,000
56 - 65 anos	EB	1,000	<b>0,949</b>
	CO	0,766	1,000
> 65 anos	EB	1,000	<b>1,000</b>
	CO	0,949	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; CO – Compromisso Organizacional.

Fonte: Elaboração própria

De seguida considerou-se a variável género. Concluiu-se que existe uma pequena diferença entre os inquiridos do género feminino ( $\beta = 0,698$ ) e os do género masculino ( $\beta = 0,808$ ), como se pode observar na Tabela 23. Tendo em consideração que se registou que os inquiridos do género feminino têm uma menor propensão a concordar com as perguntas do questionário distribuído, pode-se afirmar que estes registam um nível de compromisso organizacional inferior ao do género masculino.

Tabela 23 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo género

Género		EB	CO
Feminino	EB	1,000	<b>0,698</b>
	CO	0,698	1,000
Masculino	EB	1,000	<b>0,808</b>
	CO	0.808	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; CO – Compromisso organizacional.

Fonte: Elaboração própria

A terceira variável de controlo introduzida neste estudo é variável antiguidade na organização. Tal como a variável idade, esta variável está igualmente dividida em grupos, como foi descrito na análise da amostra. Conforme pode ser confirmado na Tabela 24, as faixas etárias que compreendiam os anos de empresa entre 4 e 10 anos tiveram de ser retirados desta secção da investigação devido ao facto de que com o programa SPSS não ser possível calcular quando o número de casos não excede os 3.

Tabela 24 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo antiguidade na organização

Antiguidade na organização		EB	CO
< 1 ano	EB	1,000	<b>0,624</b>
	CO	0,624	1,000
1 - 3 anos	EB	1,000	<b>0,952</b>
	CO	0,952	1,000
4 - 6 anos	EB	-	-
	CO	-	-
7 - 10 anos	EB	-	-
	CO	-	-
> 10 anos	EB	1,000	<b>0,802</b>
	CO	0,802	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; CO – Compromisso organizacional;

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, não foi registada uma grande diferença entre os resultados, sendo que os inquiridos que estão na empresa há menos de 1 ano ( $\beta = 0,624$ ) apresentam uma correlação inferior à apresentada pelos inquiridos que trabalham na empresa há pelo menos 1 ano e no máximo 3 anos ( $\beta = 0,952$ ), ou seja, são menos comprometidos em comparação com os restantes.

Por fim, a última variável de controlo introduzida nesta investigação foram as habilitações literárias. Como se pode confirmar através dos resultados expresso na Tabela 25 existem correlações com valores iguais a 1.

Tabela 25 - Correlação entre EB e CO com variável de controlo habilitações literárias

<b>Habilitações Literárias</b>		<b>EB</b>	<b>CO</b>
<b>Ensino Básico</b>	<b>EB</b>	1,000	<b>1,000</b>
	<b>CO</b>	1,000	1,000
<b>Ensino Secundário</b>	<b>EB</b>	1,000	<b>0,736</b>
	<b>CO</b>	0,736	1,000
<b>Licenciatura</b>	<b>EB</b>	1,000	<b>0,815</b>
	<b>CO</b>	0,815	1,000
<b>Mestrado</b>	<b>EB</b>	1,000	<b>0,896</b>
	<b>CO</b>	0,896	1,000
<b>Pós-graduação</b>	<b>EB</b>	1,000	<b>1,000</b>
	<b>CO</b>	1,000	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; CO – Compromisso organizacional.

Fonte: Elaboração própria

Quando o  $\beta = 1$  estamos perante uma correlação perfeita positiva entre as variáveis. Sob outra perspetiva, quando  $\beta = -1$  significa que temos uma correlação negativa perfeita entre as variáveis, isto é, quando uma aumenta a outra diminui. Posto isto, os inquiridos que apresentam uma correlação perfeita ( $\beta = 1$ ) são os que terminaram os estudos após completar o ensino básico e os inquiridos que têm uma pós-graduação. O valor mais baixo registado é  $\beta = 0,736$  registado pelos inquiridos apenas com o secundário completo. Deste modo, podemos afirmar que não existem diferenças significativas entre os inquiridos quando inserida esta variável de controlo.

Assim, através destes resultados é possível validar esta hipótese, ou seja, podemos confirmar que uma perceção positiva das estratégias de *employer branding* implementadas pela organização está associada a um incremento no nível de compromisso organizacional, ideia esta

que vai de encontro aos estudos feitos por Tanwar e Prasad (2017). Através de uma breve análise da Tabela 8 é possível complementar que a dimensão do EB que manifesta mais peso no nível de compromisso é a “organização ética e sócio responsável”.

**Hipótese 5: A relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída é influenciada pelas variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias.**

Ao introduzir-se a variável de controlo idade (Tabela 26) podemos concluir que existe uma diferença acentuada principalmente entre os inquiridos com idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos, que são os que apresentam uma correlação positiva ( $\beta = 0,147$ ), os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos ( $\beta = -0,772$ ) e os inquiridos com idades superiores a 65 anos ( $\beta = -1$ ). Estes resultados demonstram que os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos e os que pertencem à faixa etária com idades superiores a 65 anos são os que apresentam uma menor predisposição para sair da empresa, visto que apresentam um nível de concordância superior. O facto de a correlação da faixa etária superior a 65 anos ser igual a -1 pode estar relacionado com o facto de que a idade da reforma aplicada em 2022 ser de 66 anos e sete meses.

Tabela 26 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo idade

Idade		CO	IS
18 - 25 anos	CO	1,000	<b>-0,772</b>
	IS	-0,772	1,000
26 - 35 anos	CO	1,000	<b>-0,106</b>
	IS	-0,106	1,000
36 - 45 anos	CO	1,000	<b>-0,686</b>
	IS	-0,686	1,000
46 - 55 anos	CO	1,000	<b>-0,553</b>
	IS	-0,553	1,000
56 - 65 anos	CO	1,000	<b>0,147</b>
	IS	0,147	1,000
> 65 anos	CO	1,000	<b>-1,000</b>
	IS	-1,000	1,000

Legenda: CO – Compromisso organizacional; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

De seguida introduziu-se a variável género. Concluiu-se que existe uma pequena diferença entre os inquiridos do género feminino ( $\beta = -0,370$ ) e os do género masculino ( $\beta = -0,461$ ). Analisando estes resultados podemos confirmar que os inquiridos do género masculino apresentam um valor inferior ao do género feminino, o que significa que estão menos dispostos a sair da empresa (Tabela 27).

Tabela 27 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo género

<b>Género</b>		<b>CO</b>	<b>IS</b>
<b>Feminino</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,370</b>
	<b>IS</b>	-0,370	1,000
<b>Masculino</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,461</b>
	<b>IS</b>	-0,461	1,000

Legenda: CO – Compromisso organizacional; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Conforme pode ser observado na Tabela 28, e tendo em consideração o que foi referido na questão anterior, foi registada uma diferença significativa entre os resultados.

Tabela 28 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo antiguidade na organização

<b>Antiguidade na organização</b>		<b>CO</b>	<b>IS</b>
<b>&lt; 1 ano</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,486</b>
	<b>IS</b>	-0,486	1,000
<b>1 - 3 anos</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,989</b>
	<b>IS</b>	-0,989	1,000
<b>4 - 6 anos</b>	<b>CO</b>	-	-
	<b>IS</b>	-	-
<b>7 - 10 anos</b>	<b>CO</b>	-	-
	<b>IS</b>	-	-
<b>&gt; 10 anos</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,488</b>
	<b>IS</b>	-0,488	1,000

Legenda: CO – Compromisso organizacional; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos que estão a prestar serviços há menos de 1 ano na empresa em estudo ( $\beta = -0,486$ ) apresentam uma correlação inferior em comparação com os inquiridos que têm uma antiguidade

na empresa entre 1 e 3 anos ( $\beta = -0,989$ ), o que significa que os inquiridos com menos anos na empresa são os que apresentam uma maior predisposição para sair.

Por fim, iremos averiguar o impacto da variável de controlo habilitações literárias. Como foi referido anteriormente, ao analisar a Tabela 29 podemos observar que existem correlações com valores iguais a 1 e -1 e que as diferenças registadas não são significativas.

Tabela 29 - Correlação entre CO e IS com variável de controlo habilitações literárias

<b>Habilitações Literárias</b>		<b>CO</b>	<b>IS</b>
<b>Ensino Básico</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>1,000</b>
	<b>IS</b>	0,997	1,000
<b>Ensino Secundário</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,660</b>
	<b>IS</b>	-0,660	1,000
<b>Licenciatura</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,058</b>
	<b>IS</b>	-0,580	1,000
<b>Mestrado</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-0,543</b>
	<b>IS</b>	-0,543	1,000
<b>Pós-graduação</b>	<b>CO</b>	1,000	<b>-1,000</b>
	<b>IS</b>	-1,000	1,000

Legenda: CO – Compromisso organizacional; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Quando o  $\beta = 1$  estamos perante uma correlação perfeita positiva entre as variáveis. Sob outra perspetiva, quando  $\beta = -1$  significa que temos uma correlação negativa perfeita entre as variáveis, isto é, quando uma aumenta a outra diminui. Posto isto, os inquiridos que apresentam uma correlação perfeita negativa ( $\beta = -1$ ) são os que tem uma pós-graduação e o que apresentam uma correlação perfeita positiva ( $\beta = 1$ ) são os que apenas completaram o ensino básico. O valor negativo mais baixo registado é  $\beta = -0,543$  e observa-se nos inquiridos que completaram o mestrado.

Assim, através destes resultados estatísticos é possível validar esta hipótese tendo como variável de controlo as habilitações literárias, ou seja, podemos afirmar que quando maior é o nível de comprometimento dos inquiridos menor será a sua vontade de abandonar a organização. Este resultado vai de encontro do que foi defendido por Meyer, Allen e Smith (1993), que afirmavam

que quando os colaboradores não sentem uma ligação ou um sentido de dever para com a organização, maior será a probabilidade de estes saírem efetivamente da empresa.

**Hipótese 6: A relação entre o *employer branding* e as intenções de saída é influenciada pelas variáveis sociodemográficas idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias.**

Começando por analisar a variável idade (Tabela 30) podemos afirmar que existe, novamente, uma diferença significativa entre os inquiridos com idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos, que são os que apresentam a única correlação positiva ( $\beta = 0,329$ ), e os inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos ( $\beta = -0,592$ ).

Estes resultados comprovam que os inquiridos com idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos são os que apresentam uma maior predisposição para sair da empresa. Como ocorreu na hipótese anterior os inquiridos com idades superiores a 65 anos apresentam uma correlação igual a -1, ou seja, continuam a ser os que apresentam uma menor predisposição para abandonar a organização.

Tabela 30 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo idade

Idade		EB	IS
18 - 25 anos	EB	1,000	<b>-0,592</b>
	IS	-0,592	1,000
26 - 35 anos	EB	1,000	<b>-0,022</b>
	IS	-0,022	1,000
36 - 45 anos	EB	1,000	<b>-0,581</b>
	IS	-0,581	1,000
46 - 55 anos	EB	1,000	<b>-0,273</b>
	IS	-0,273	1,000
56 - 65 anos	EB	1,000	<b>0,329</b>
	IS	0,329	1,000
> 65 anos	EB	1,000	<b>-1,000</b>
	IS	-1,000	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

De seguida introduziu-se a variável género. Concluiu-se que existe uma diferença elevada entre os inquiridos do género feminino ( $\beta = -0,074$ ) e os do género masculino ( $\beta = -0,276$ ). Analisando estes resultados podemos confirmar que os inquiridos do género masculino apresentam um valor inferior ao do género feminino, pelo que têm menos predisposição para abandonar a empresa (Tabela 31).

Tabela 31 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo género

Género		EB	IS
Feminino	EB	1,000	<b>-0,074</b>
	IS	-0,074	1,000
Masculino	EB	1,000	<b>-0,276</b>
	IS	-0,276	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Conforme pode ser observado na Tabela 32, e tendo em consideração o que foi referido na primeira hipótese, foi registada uma diferença significativa entre os resultados quando se considera a variável antiguidade na organização. Esta discrepância foi mais evidente entre os inquiridos que estão a prestar serviços há menos de 1 ano ( $\beta = 0,103$ ) e os inquiridos que têm entre 1 e 3 anos de antiguidade na organização ( $\beta = -0,893$ ).

Tabela 32 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo antiguidade na organização

Antiguidade na Organização		EB	IS
< 1 ano	EB	1,000	<b>0,103</b>
	IS	0,103	1,000
1 - 3 anos	EB	1,000	<b>-0,893</b>
	IS	-0,893	1,000
4 - 6 anos	EB	-	-
	IS	-	-
7 - 10 anos	EB	-	-
	IS	-	-
> 10 anos	EB	1,000	<b>-0,344</b>
	IS	-0,344	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Com a última variável de controlo habilitações literárias podemos observar que existem correlações com valores iguais a 1 e -1 e que as foram registadas diferenças significativas. Os inquiridos que apresentam uma correlação perfeita negativa ( $\beta = -1$ ) são os que tem uma pós-graduação. Em contrapartida, os respondentes que completaram apenas o ensino básico apresentam uma correlação perfeita positiva ( $\beta = 1$ ) (Tabela 33).

Tabela 33 - Correlação entre EB e IS com variável de controlo habilitações literárias

Habilitações Literárias		EB	IS
Ensino Básico	EB	1,000	<b>1,000</b>
	IS	1,000	1,000
Ensino Secundário	EB	1,000	<b>-0,437</b>
	IS	-0,437	1,000
Licenciatura	EB	1,000	<b>0,194</b>
	IS	0,194	1,000
Mestrado	EB	1,000	<b>-0,858</b>
	IS	-0,858	1,000
Pós-graduação	EB	1,000	<b>-1,000</b>
	IS	-1,000	1,000

Legenda: EB – *Employer branding*; IS – Intenções de saída.

Fonte: Elaboração própria

Na literatura existente é possível encontrar diversos benefícios do *employer branding*, tais como o aumento da produtividade dos colaboradores, aumento dos níveis de satisfação e comprometimento para com a organização (Backhaus, 2016). Na presente investigação isso também foi perceptível, visto que, de acordo com os resultados obtidos, foi possível verificar que quanto melhor é a perceção sobre as estratégias de *employer branding* implementadas na organização, menor será a intenção de saída dos colaboradores, proveniente de um decréscimo no compromisso sentido por estes.

#### 4.5. Entrevista

A presente entrevista foi realizada com a coordenadora de recursos humanos da Mota-Engil Railway Engineering, Dra. Susana Leite, que faz parte do departamento de recursos humanos da organização desde junho de 2006. Começou por integrar a equipa na Mota-Engil Serviços Partilhados (MESP) em 2008 onde desempenhou funções na área de desenvolvimento de

recursos humanos. No final de 2015/início de 2016 foi convidada para incorporar a equipa de recursos humanos na Mota-Engil Engenharia em Portugal. Em 2018 recebeu o convite para constituir uma equipa de recursos humanos na Mota-Engil Railway, onde se mantém até aos dias de hoje.

Tendo em consideração a terceira questão de investigação: “Qual o impacto da situação pandémica provocada pelo Covid-19 nas estratégias de *employer branding* e, conseqüentemente no nível de retenção de talento?”, considerou-se importante começar por averiguar quais os principais impactos que a pandemia trouxe na gestão de pessoas. De acordo com a análise da entrevista (Apêndice 2), o principal desafio que Susana Leite sentiu enquanto coordenadora de recursos humanos foi a gestão do medo que as pessoas sentiram, porque, apesar de ter sido recomendado pelo Governo ficar em teletrabalho de modo a combater a propagação do vírus, não nos podemos esquecer que para as empresas de construção esses regimes são mais complicados de implementar, visto que as obras não se podem realizar à distância. Foi difícil conseguir que as equipas que estavam a trabalhar no terreno percebessem que, apesar de grande parte dos processos administrativos poderem ser realizados a partir de casa, as tarefas mais operacionais e todo o acompanhamento obrigatório da obra tinha de ser feito presencialmente. Por isso tiveram de pôr o medo de lado, algo que foi possível através de todo o apoio dado pela organização, para que as obras não sofressem mais impactos negativos do que aqueles que já estavam a ser registados, como o facto de que em janeiro de 2020 os projetos terem estado praticamente parados. Mas nem tudo foi negativo, pois a pandemia fez com que acontecesse uma reorganização das atividades e, conseqüentemente, redirecionaram tarefas entre os colaboradores, assegurado a produção de tarefas que estavam a ficar em atraso e aumentando a produtividade da empresa.

De seguida, a coordenadora de recursos humanos foi questionada sobre qual a verdadeira importância do *employer branding* para a empresa, tendo afirmado que este é um dos temas mais importantes atualmente, devido à influência que tem na atração e retenção de talentos. Afirma que estas estratégias eram essenciais para qualquer empresa/grupo de empresas porque só dessa forma é que é possível transmitir tanto ao exterior como ao interior da empresa quem eles são e o que eles fazem, ou seja, só assim é que conseguem implementar a sua verdadeira marca. Acrescenta ainda que a pandemia veio ajudar na aceleração da criação de ferramentas

digitais e do *marketing* digital, que ajudam a reter e atrair talento como é o caso das entrevistas *online* utilizadas no processo de recrutamento do programa StartMe e ao mesmo tempo foram criadas novas estratégias relacionadas com a criação de áreas de formação e desenvolvimento dos colaboradores onde são abordados temas da atualidade

No setor rodoviário é mais fácil atrair do que reter. Em Portugal era considerada uma área pouco desenvolvida, até ao momento em que empresas estrangeiras com mais poder económico começaram a entrar no mercado português. Logo, se antes existiam poucas empresas agora a procura aumentou e a concorrência tornou-se mais feroz e tornou-se mais difícil acompanhar, nomeadamente a nível financeiro, os salários praticados pelas empresas estrangeiras, o que resulta num elevado nível de rotatividade.

Com todas as mudanças que a pandemia trouxe, um dos impactos mais sentidos foi na retenção de colaboradores. A entrevistada admite que hoje em dia é mais difícil reter do que atrair, tendo em consideração que há um conjunto de novos desafios e as pessoas já não se importam somente com o dinheiro. Atualmente os colaboradores valorizam mais certos benefícios, como a questão do trabalho híbrido, a conciliação entre a vida pessoal e a profissional, em detrimento do vencimento e da oferta de carro como acontecia há uns anos atrás.

## Capítulo 5 - Conclusão

### 5.1 Contributos do estudo

Atualmente o mercado de trabalho é caracterizado pela alta rotatividade dos colaboradores, aspeto que foi agravado com a pandemia coronavírus SARS-CoV-2. Aspetos como a instabilidade do mercado e a crescente “guerra de talento” fazem com que seja cada vez mais importante que as organizações se reorganizem com o intuito de aumentar o investimento no *employer branding*, conceito este que ganhou principal relevância nas últimas décadas. Por essa razão é importante estudar e compreender quais os impactos que as estratégias de *employer branding* podem ter na retenção de talento, mais precisamente no compromisso organizacional dos colaboradores e na sua intenção de saída.

Para a concretização desta investigação, o público-alvo foi escolhido de forma a ser possível obter mais informação real a cerca das organizações. Assim, optou-se pelo estudo de caso da empresa Mota-Engil, que é líder em Portugal no setor da construção, e conta com uma posição consolidada no *ranking* dos 25 maiores grupos europeus de construção.

Foram apresentadas três questões de investigação pertinentes para a presente dissertação, sendo que estas vão de encontro a outras investigações que abordam as mesmas temáticas. Para responder à primeira questão de investigação, que não estava diretamente relacionada com o Covid-19, mas que pode ter sido influenciada pelo contexto pós pandemia, foram formuladas três hipóteses. Posteriormente, foi distribuído um questionário pelos colaboradores da empresa em estudo para responder a essas 3 hipóteses. A segunda questão de investigação prende-se com a introdução de variáveis de controlo sociodemográficas nas hipóteses formuladas para responder à primeira questão. O objetivo passa por averiguar qual o comportamento da relação das três variáveis em estudo quando são inseridas variáveis de controlo como a idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias. A terceira questão de investigação, referente aos impactos do Covid-19 nas temáticas anteriormente abordadas, foi respondida mediante a realização de uma entrevista.

A análise dos dados recolhidos contribui para comprovar o que foi descrito pelos autores referidos na revisão de literatura de que, de facto, existe um efeito positivo nos níveis de retenção

de talento quando o trabalhador tem percepções positivas das estratégias de *employer branding* implementadas pela empresa.

Assim, é necessário que as empresas tenham em consideração as estratégias de *employer branding* que implementam na organização, visto que contribuem para que o negócio evolua, tanto a nível económico como através da retenção dos talentos que já fazem parte da organização, tonando-se numa potencial vantagem competitiva.

## **5.2 Limitações do estudo**

Esta investigação apresenta algumas limitações, nomeadamente o número de inquiridos (N = 102) e o facto de os dados terem sido recolhidos num curto espaço de tempo, o que tornou a análise dos mesmos mais complicada. Idealmente, o inquérito deveria ter sido aplicado à totalidade da organização em estudo, ou seja, aos colaboradores dos escritórios de Lisboa e do Porto, e não apenas a um grupo selecionado para o efeito. Consequentemente, os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a organização.

A pesquisa sobre a relação entre o *employer branding* com o compromisso organizacional não é tão extensa como sobre o impacto que esta tem na atração de novos talentos. Deste modo, correlacionar estas duas variáveis tornou-se difícil devido a essa lacuna existente na literatura.

Outra limitação está associada à escassez de elementos que ajudem a quantificar e qualificar os efeitos da pandemia Covid-19. Neste caso, seria interessante conhecer o ponto de vista dos inquiridos e não apenas da entidade empregadora. Mas para que isso fosse possível, seria necessário um questionário que se adequasse à investigação em si, algo que, até ao momento da presente investigação, não existia.

## **5.3 Sugestões para futuras investigações**

Tendo em consideração a relevância dos temas, este estudo pode ser observado como um ponto de partida para futuras investigações. Para estudos futuros seria interessante incluir no questionário uma secção relacionada com a pandemia Covid-19, com o intuito de compreendermos os impactos desta situação pandémica nos colaboradores, ao mesmo tempo que se poderiam realizar entrevistas com alguns desses colaboradores. Considera-se igualmente

que seria interessante introduzir novas variáveis moderadoras na investigação, como a antiguidade face ao superior hierárquico e o estado civil.

Outra sugestão passa por aplicar esse estudo a empresas com elevada rotatividade de pessoal, de modo a compreender se o comportamento das variáveis em estudo se mantém.

Por fim, uma última sugestão prende-se com a aplicação deste questionário a empresas de outros setores de atividade e fazer uma análise comparativa de resultados.

#### **5.4 Conclusão final**

O estudo empírico realizado neste trabalho de investigação teve como objetivo apurar qual o impacto do *employer branding* na retenção de talentos em contexto de pandemia.

Com o intuito de conseguir um resultado o mais aproximado possível da realidade e para potenciar um aprofundamento de conhecimento e de recolha de informação, foi realizado um estudo de caso, e a empresa escolhida foi a Mota-Engil.

Foram definidas três questões de investigação. Com a primeira questão pretendia-se entender qual o impacto do *employer branding* na retenção de talento percecionado pelos colaboradores da Mota-Engil. Para que fosse possível responder a esta questão de investigação foram formuladas três hipóteses. Para perceber se estas hipóteses eram ou não suportadas, foi elaborado um questionário *online*, posteriormente distribuído, que relacionava as três principais variáveis em estudo: (i) o *employer branding*; (ii) o compromisso organizacional; (iii) e as intenções de saída. O questionário era composto por três partes diferentes: a escala desenvolvida por Tanwar e Prasad em 2017 relativa ao *employer branding*; o OCQ desenvolvido por Mowday Steers e Porter em 1979; e a escala de *Turnover Cognition* desenvolvida por Bozeman e Perrewé em 2001. Estes questionários demonstraram ser uma ferramenta válida para o contexto em análise.

Através da análise dos resultados obtidos foi possível verificar que as hipóteses desta investigação foram suportadas, visto que se constatou a correlação positiva entre o *employer branding* e o compromisso organizacional, e a correlação negativa entre estes e as intenções de saída, mesmo que as correlações possam ser moderadas. Posteriormente, verificou-se que fatores como a idade, o género, a antiguidade na empresa e as habilitações literárias, faziam com que a correlação entre as três variáveis se alterasse, respondendo assim à segunda questão de

investigação. No que diz respeito à variância de acordo com o género dos colaboradores, foi possível verificar que, no geral, os homens inquiridos demonstraram estar mais comprometidos com a organização, sendo que os inquiridos do género feminino demonstraram estar mais predispostos a abandonar a organização. Já com a variável de controlo “idade”, os inquiridos que se inserem na faixa etária superior a 65 anos foram os que demonstraram ser mais comprometidos e, ao mesmo tempo, os que evidenciaram uma menor predisposição para abandonar a organização, o que pode estar relacionado com a idade necessária para a reforma. Por outro lado, os colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 25 demonstraram uma menor propensão para abandonar a organização. Os colaboradores que pertencem à organização há menos de um ano são os que demonstram ser menos comprometidos e ao mesmo tempo são os que têm uma maior predisposição para procurar novas oportunidades do mercado de trabalho.

Através da análise das respostas às afirmações das três últimas secções do questionário, constatou-se que os inquiridos que apresentam uma perceção positiva das estratégias de *employer branding*, são colaboradores leais e comprometidos e, conseqüentemente, apresentam um baixo nível de intenções de abandonar a empresa.

Ao mesmo tempo, confirmou-se o que foi descrito na revisão de literatura, visto que, os resultados demonstram que quanto melhor é a perceção sobre as estratégias de *employer branding* implementadas na organização, maiores são os níveis de compromisso e, conseqüentemente, menor será a intenção de saída destes colaboradores.

Na terceira questão de investigação pretendia-se averiguar qual o impacto da situação pandémica nas estratégias de *employer branding* e, conseqüentemente, na retenção de talento. Deste modo, foi realizada uma entrevista à coordenadora de recursos humanos da Mota-Engil Railway, Dra. Susana Leite. Com este método de investigação, foi possível averiguar os reais impactos da pandemia e das dificuldades sentidas pela organização durante este período de incerteza e mudança, tais como a gestão do medo que os colaboradores sentiram naquele momento de pandemia. Ao mesmo tempo, foi importante para perceber o que foi feito para combater os efeitos negativos provenientes da pandemia e compreender como a empresa utilizou este contexto de mudança para crescer, atualizar e estabelecer uma marca forte tanto junto do mercado, como junto dos seus colaboradores. Por fim, foi possível constatar que um

dos maiores impactos sentidos foi realmente na retenção de talento, visto que a entrevistada considera que atualmente os colaboradores valorizam mais certos benefícios, como a questão do trabalho híbrido, a conciliação entre a vida pessoal e profissional, em detrimento do vencimento e da oferta de carro (ou outros benefícios) como acontecia antigamente.

Em suma, conclui-se que a percepção positiva do *employer branding* pode aumentar o compromisso organizacional, o que inevitavelmente diminui as intenções de saída. Por seu turno, a pandemia fez com que a empresa em estudo se reorganizasse para conseguir aproveitar as novas oportunidades e ameaças no âmbito da retenção de talento.

## Referências bibliográficas

Achievers (2021). *Workforce Institute 2021 Engagement and Retention Report*. Disponível em <https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2021/03/Achievers-Workforce-Institute-2021-Engagement-and-Retention-Report.pdf>.

Aggerholm, H., Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualizing employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 105 - 123.

Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leoncikas, T., Mascherini, M., Sándor, E. (2020). COVID-19: Living, working and COVID-19 (Vols. COVID-19 series). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional - Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido & S. Batel. *Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional*, (3), 193-211.

Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.

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

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

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

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *The Academy of Management Review*, 11 (2), 456-459.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & sons Ltd.

- Bartunek, J., Huang, Z., & Walsh, I. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Biswas, M., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Botha, A., Bussin, M., & Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Bozeman, D., & Perrewé, P. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire - turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161-173.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24 (3), 57-68.
- Browne, R. (2012). *Employee Value Proposition*. Pune: Symbiosis Institute of Business Management Pune.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e integração de talentos: Manual Prático*. Lisboa: Lidel.
- Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L., & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: Um estudo comparativo entre dois casos. In *Organizações em Transição: Contributo da Psicologia do Trabalho e das organizações* (pp. 281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos* (7º ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestão de Pessoas* (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Consulting, E. H. (2020). *Battling burnout amidst the COVID-19 pandemic*. Disponível em <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/battling-employee-burnout-amidst-the-covid-19-pandemic>.
- Costa, C.J., & Moraes, L. R. (2006). Investigando as intenções de turnover: o caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 1-13.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dalton, D., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *The Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para windows [Statistics without maths for psychology: Using SPSS for Windows]. Porto Alegre: Artmed.
- Delcampo, R. (2007). Psychological contract violation: an individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24 (1) , 43-52.
- Eckert, A., Mecca, M., Denicol , M., & Giacomet, O. (2011). *As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e economicos numa entidade sem fins lucrativos no município gauchan de Caixas do Sul*. Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul.
- Edward , M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4º ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foreman, S.K. and Money, A.H. (1995) Internal Marketing: Concepts, Measurements, and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hanin, D., Stinglhamber, F. & Delobbe, N. (2013). The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment offering in the Prediction of Their Affective Commitment. *Psychological Belgica*, 53(4), 57-83.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Huang, T., Lawler, T., & Lei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(6) 735-750.
- Iyengar, K., Upadhyaya, K., Vaishya, R., & Jain, V. (2020). COVID-19 and applications of smartphone technology in the current pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14 (5), 733-737.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G., (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532-544
- Klein, H., Molley, J., & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), 130.151.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067-1092.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56 (1), 75-102.
- Ludke, M.; André, A., (2012). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U.
- Mamun, C., A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15 (1), 63-71.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations* (2<sup>nd</sup> ed). New York: John Wiley & Sons, Ltda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (Vol. 5<sup>a</sup> ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- McElroy, J., Morrow, P., & Rude, S. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1294-1299.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization Commitment. . *Human Resource Management Review*, 1(1) 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

- Meyer, P., & Smith, A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mobley, W., Griffeth, R. W., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Moço, I., Lopes, S., & Soares, R. (2020). *Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto*. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134.
- Mowday, R., Koberg, C., & McArthur, A. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 79-94.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan MAS. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11(475), 1-18.
- Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer branding: Molding desired perceptions in current and potential employees. *Journal of Management and Sustainability*, 3, 55-65.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (Vol. 3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Philips, J., & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- Price, J., & Mueller, C. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões? . *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-33.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 217-233.
- Sharif, F., & Sharif, S. (2017). Assessing the relative importance of employer branding dimensions on retention of employees: A case of private schools of Karachi. *Business Review*, 12(1), 71-88.
- Simon, J., & Coltre, S. (2012). Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1), 4-23.
- Steers, & Mowday, R. (1981). *Employee Turnover and post Decision Accomodation Processes in Research in Organizational Behavior* (Vol. 3). Greenwich: JAI Press.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tanwar, k., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17 (3) 186-206.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.

Taylor, R. E. (1990). Interpretation of the Correlation Coefficient: A Basic Review. *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 6 (1), 35 - 39.

The Economist (2020) The State in the time of Covid-19. Disponível em <https://www.economist.com/leaders/2020/03/26/the-state-in-the-time-of-covid-19>

Tracey, J., & Tews, M. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods*, 8(4) 353 - 374.

## Apêndices

## **Apêndice 1 - Questionário**

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada no ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Esta investigação tem como objetivo estudar a relação entre o conceito de *employer branding*, o compromisso organizacional e a intenção de saída, com o intuito de aferir o impacto das estratégias de *employer branding* na retenção de talento.

A sua participação é indispensável para o sucesso deste estudo pelo que solicitamos que responda a todas as questões de forma sincera e espontânea.

O tratamento dos dados recolhidos serve exclusivamente para o desenvolvimento desta investigação, sendo que o seu anonimato será totalmente assegurado.

Este questionário é composto por 4 secções e o seu preenchimento demora cerca de 5 minutos.

Muito obrigado pela disponibilidade e colaboração.

### **Secção 1 – Caracterização Sociodemográfica e Profissional**

#### **Idade**

Selecione uma resposta

- 18 – 25 anos
- 26 – 35 anos
- 36 – 45 anos
- 46 – 55 anos
- 55 – 65 anos
- > 65 anos

#### **Género**

Selecione uma resposta

- Feminino
- Masculino

#### **Habilitações Literárias**

Selecione uma resposta

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-graduação
- Doutoramento

**Antiguidade na empresa**

Selecione uma resposta

- < 1 ano
- 1 – 3 anos
- 4 – 6 anos
- 7 – 10 anos
- > 10 anos

*Secção 2 – Employer Branding*

	<b>1. Discordo Totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
A minha organização dá autonomia aos seus colaboradores para tomarem decisões.					
A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.					
Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.					
A minha organização reconhece o meu bom trabalho.					
A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.					

A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.					
A minha organização oferece-nos formação <i>on-line</i> .					
A minha organização organiza conferências, <i>worshops</i> e programas de treino regularmente.					
A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.					
A minha organização investe fortemente na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.					
O desenvolvimento de capacidades é um processo contínuo na minha organização					
A minha organização comunica claramente aos seus colaboradores a respetiva progressão na carreira.					
A minha organização oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.					
A minha organização tem uma atitude justa em relação aos colaboradores.					
A minha organização oferece horas de trabalho flexíveis.					
Os colaboradores devem seguir todas as regras e regulamentos.					
A minha organização é humanitária e contribuiu para a sociedade.					
Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.					

Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.					
A minha organização oferece benefícios para a saúde.					
A minha organização oferece seguros para empregados e familiares.					
A minha organização oferece instalações desportivas no local.					
A minha organização paga horas extra.					

### Secção 3 – Compromisso Organizacional

	<b>1. Discordo Totalmente</b>	<b>2. Discordo</b>	<b>3. Não concordo nem discordo</b>	<b>4. Concordo</b>	<b>5. Concordo Totalmente</b>
Estou disposto(a) esforçar-me mais do que o normal para ajudar a organização a ser bem-sucedida.					
Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.					
Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.					
Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.					
Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.					
Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.					
Sentir-me ia bem a trabalhar noutra organização diferente, desde que o trabalho fosse					

similar.					
Esta organização estimula-me fazendo com que eu obtenha bons desempenhos.					
Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças para que abandonasse esta organização.					
Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras organizações pelas quais poderia ter optado.					
Não há muito a ganhar pelo facto de ter aderido a esta organização.					
Frequentemente encontro muitas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.					
Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.					
Para mim, esta é a melhor das organizações para se trabalhar.					
Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.					

Secção 4 – Intenção de saída

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.					
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.					
Não tenciono deixar o meu emprego.					
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.					
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.					

**OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!**

## **Apêndice 2 - Entrevista**

### **1 – Antes de começar esta entrevista gostaria de saber se nos podia falar um bocadinho sobre o seu percurso profissional.**

A escolha acabou por ser um bocadinho óbvia. Eu terminei o secundário e comecei a trabalhar como administrativa da área financeira de uma empresa do grupo Mota-Engil, fui fazer uma substituição de 1 ano de uma baixa e achava que no final desse período iria sair do grupo, mas acabou por aparecer uma proposta para fazer parte da área de recursos humanos visto que estavam à procura de alguém para dar apoio administrativo nas áreas de desenvolvimento de recursos humanos (recrutamento, seleção, formação e áreas mais de desenvolvimento). Eu aceitei esse desafio. Quando integrei na área de recursos humanos fiquei a trabalhar na Mota-Engil serviços partilhados, que consiste numa empresa que presta serviços às empresas do grupo nas mais diversas áreas. Depois, em 2008, decidi incrementar a minha formação, inscrevi-me na universidade e fiz a minha licenciatura aqui no Porto. Mantive-me na Mota-Engil serviços partilhados (MESP) durante alguns anos, mas com o passar do tempo e com o desenvolvimento das minhas competências fui assumindo novas responsabilidades. Em 2014 surgiu um convite para fazer um projeto em Angola e aceitei sem pensar duas vezes, porque eu queria ter uma experiência internacional. Era um projeto de implementação de um sistema de avaliação de desempenho e retribuição variável para as funções operacionais, ou seja, para aquelas funções mais de obras (encarregados, pedreiros). Isto porque naquela altura existia uma elevada rotatividade nas empresas em Angola. Por exemplo, se uma empresa oferece mais 5€, falando em euros, do que nós, no dia seguinte eles já não vinham trabalhar. Por essa mesma razão, a empresa decidiu implementar um processo que compromettesse mais através de prémios mensais. Na altura foi uma das ferramentas que se encontrou e em que se investiu. Depois regresssei a Portugal. No final de 2015, início de 2016 fui convidada pela Mota-Engil Engenharia em Portugal para integrar uma equipa de RH, onde fiquei até ao final de 2018. No final de 2018 recebi o convite para integrar a ME Railway, que é onde estou hoje, como responsável de RH. E por cá continuo neste desafio constante que é: primeiro identificar as pessoas, depois conseguir trazê-las e por fim conseguir retê-las.

### **2- A pandemia trouxe vários desafios e mudanças na gestão de pessoas. Na sua perspetiva, quais foram os maiores impactos que a pandemia Covid -19 provocou na gestão de colaboradores?**

Foi muito difícil gerir o medo que as pessoas sentiram inicialmente. Foi difícil conseguir que quando se instalou a pandemia em Portugal grande parte das empresas começou a falar em colocar as pessoas a trabalhar em casa, a criarem ferramentas para as pessoas trabalharem em casa. Para a empresa onde eu estou, o problema reside no facto de nós sermos uma empresa de construção, e por isso mesmo as obras não se podem fazer à distância. Era muito difícil nós conseguirmos que as equipas estivessem no terreno, e que tinham mesmo de estar no terreno, primeiro ninguém se sentia seguro em lado nenhum, depois era tudo novo: equipamos as carrinhas todas com o álcool gel, luvas máscaras, mas depois andava tudo cheio de medo porque ninguém sabia o que devia fazer. Para além de tudo isto, porque felizmente estas pessoas que executam estas funções mais operacionais percebem que é impossível realizar obras à distância, mas, por outro lado, a dificuldade estava em gerir engenheiros, administrativos e outras funções que fazem parte da equipa operacional, que têm de estar a acompanhar a obra, mas que efetivamente muito do seu trabalho é realizado dentro de um gabinete. Foi muito difícil explicar a estas pessoas que apesar de conseguirem realizar parte do seu trabalho em teletrabalho, mas no fundo as pessoas estavam numa função de acompanhamento à obra logo não poderiam estar todos os dias cada um na sua casa enquanto a obra estava a acontecer. Por essa mesma razão é que eu digo que o mais difícil foi mesmo a gestão das pessoas, a gestão do medo, do receio e da incerteza que os colaboradores sentiam. Em janeiro de 2020 nós tivemos as obras quase paradas, que foi quando apareceu aquele *boom* de casos. Por isso nos tínhamos semanas que tínhamos praticamente só 2/3 das pessoas nas obras.

### **3 - E considera que houve algum impacto positivo proveniente da pandemia?**

Eventualmente, o único impacto que eu posso referir é que nós conseguimos perceber que, apesar de todas as dificuldades e ameaças sentidas, conseguimos dar resposta. e, ao mesmo tempo, também foi possível perceber que, se calhar, havia atividades que estavam a ser feitas só por que sim e acabámos por ser obrigados a redirecionar as tarefas, ou seja, provavelmente antes da pandemia havia pessoas que não estavam ocupadas 100% do seu tempo e acabámos por conseguir assegurar a produção de tarefas que estavam a ficar em atraso. Reorganização de funções mais de suporte, funções de escritório.

### **4 - Como é que os colaboradores responderam a essa mudança?**

Em alguns casos foi difícil fazer com que as pessoas percebessem que apesar de executarem tarefas de escritório, que conseguiam ser feitas em teletrabalho, era importante estarem presentes na obra, visto que muitos desses colaboradores têm responsabilidade civil numa obra, o que significa que se acontecesse algum acidente o responsável da obra tem mesmo de estar presente. Foi difícil que as pessoas percebessem que, se nós pudéssemos colocar as pessoas todas em casa e proteger toda a gente nós faríamos isso, mas não era de todo possível. Por essa mesma razão é que a melhor forma de nós acentuarmos estas dificuldades foi através do exemplo que transmitíamos. A equipa de RH, os diretores de produção, a administração, diretores de equipamentos poderiam ir para casa, visto que as funções poderiam ser facilmente realizadas a partir de casa, mas muitas vezes não estávamos para conseguirmos dar o exemplo e para passarmos a mensagem de que “estamos aqui com vocês, não estamos em casa”.

**5 – Agora referindo uma das outras variáveis deste estudo, como é que considera que a implementação de estratégias de *employer branding* pode ser benéfico para a empresa?**

Nos dias de hoje o EB é essencial numa empresa/grupo de empresa, porque é a forma que nós temos de criarmos a nossa marca, de transmitirmos às pessoas que “nós estamos aqui/ nós fazemos isto”, fazer com que as pessoas nos conheçam. Eu acho que atualmente este é um dos temas que é essencial para que consigamos atrair e reter novos talentos. A pandemia também veio ajudar nisso, porque fez com que as empresas criassem ferramentas digitais de retenção de pessoas, de atração de pessoas, as entrevistas *online* (como estamos a fazer agora no programa StartMe), as reuniões *online*, tudo aquilo que há uns anos as pessoas nem pensavam ser possível fazer desta forma. O próprio *onboarding* neste momento pode ser praticamente 100% assegurado *online*, apesar de não ser porque temos departamentos relacionados com as obras e gostamos que eles vão conhecer o terreno. O Covid-19 aqui também veio a ser bom, visto que veio acelerar esta transformação digital.

**6 – Relacionando com contexto marcado pela pandemia, pode partilhar algumas iniciativas que promoveram em 2020/2021 que considere que tiveram impacto na empresa?**

Basicamente o que se fez foi uma grande aposta no *marketing* digital, transformação do *site*, das plataformas, tornar as nossas plataformas bastante mais apelativas, ter uma série de temas que agora podem ser assegurados em *self service*. Fizemos a migração de uma série de temas de RH para as nossas plataformas internas e deste modo assegurar um processo mais digital e não tanto

em papel, porque relativamente à contratação ainda havia muito aquela questão de ter os documentos em suporte papel com a assinatura das pessoas. Apesar deste processo de transformação digital já estar a ser pensado previamente ao Covid-19, efetivamente o Covid-19 acelerou este processo. O *site* revisto, uma série de conteúdos novos foram partilhados e adaptados/atualizados. O programa StartMe, que consiste num programa de jovens quadros que nós temos anualmente, neste momento é todo digital, e não há nenhuma das fases do processo que seja presencial. Por isso, basicamente isto foi um trabalho de pandemia.

### **7 - Mais relacionado com o *marketing* interno, em reter os colaboradores, houve alguma estratégia?**

Foram identificadas algumas estratégias mais ligadas a áreas de formação, de criação de equipas internas para temas que eram tão abordados e que agora são os temas da atualidade. Foram criadas algumas iniciativas, mas sempre à volta da formação e desenvolvimento dos nossos colaboradores.

### **8 - Quais as maiores dificuldades/desafios na implementação dessas estratégias?**

É um desafio que ainda temos hoje. A parte da atração nos até conseguimos, mas falando em concretamente no setor ferroviário, há aqui uma grande questão com a retenção. Isto porque a área ferroviária em Portugal é uma área pouco desenvolvida, eram 2 ou 3 empresa no país e por isso as coisas estavam mais ou menos controladas. Há 1 ou 2 anos para cá começaram a entrar em Portugal outras empresas da área ferroviária e com esta crise que se tem instalado, as próprias empresas de construção civil algumas criaram equipas mais dedicadas às obras ferroviárias, porque começou a ser público que esta área iria ser uma área de aposta nos próximos anos pelo nosso governo. As empresas sentiram necessidade de se ajustar e de criar os seus próprios departamentos mais dedicados a este tipo de obras. Logo se eram poucos e agora começa a existir muita procura é normal que a concorrência se torne mais feroz e que seja difícil muitas vezes conseguir acompanhar, nomeadamente a nível financeiro, salários que são praticados por empresas de outros países que vem fazer obras a Portugal. Nós não conseguimos competir com empresas suíças, espanholas francesas que faz obras ferroviárias em Portugal porque eles têm outro poder económico e que faz com que possam oferecer às pessoas de cá enquadramentos muito superiores aquilo que nos temos. É difícil conseguirmos reter as pessoas, porque elas não são muitas, os bons estão sempre a trabalhar e, portanto, a ideia que eu tenho agora é que

basicamente as empresas vão conseguindo reforçar as suas equipas a roubar candidatos umas as outras. Guerra de talento.

**9 – Hoje em dia considera que é mais difícil atrair e reter talento comparativamente com o que acontecia antes da pandemia?**

Reter, sem dúvida nenhuma. É muito difícil; há bocado falava da competitividade salarial entre empresas, mas os colaboradores já não querem só dinheiro. Querem dinheiro, querem ter férias, querem poder viajar, querem ter a sua vida pessoal, querem ter um horário mais fixo, híbrido. Portanto é muito difícil reter talento nos dias de hoje, porque há um conjunto de novos desafios que não se colocavam há uns anos atrás.

**10 – Relativamente à rotatividade de colaboradores, foi perceptível um aumento da rotatividade de colaboradores desde o início da pandemia?**

Nós estamos com alguma rotatividade de colaboradores, mas não considero que esteja ligada à pandemia. Obviamente que se olharmos para o grupo todo provavelmente sim; vamos ter casos que foi com a pandemia, porque houve a criação destes novos postos de trabalho híbridos e pessoas que se adaptaram muito bem a este tipo de regime de trabalho obviamente procuraram outras soluções/oportunidades que lhes permitissem manter este modo de vida, esta nova forma de trabalhar mas na RW não acho que tenha sido a pandemia, foi efetivamente devido aquilo que referi anteriormente que é o aparecimento de novas empresas/criação de direções de produção ferroviárias noutras empresas e as pessoas vão rodando entre empresas.

**11 – Para terminar, quais é que acha que são os principais fatores que os profissionais mais valorizam hoje em dia, no sentido de se manterem nas organizações?**

Eu acho que é a questão do trabalho híbrido, o poder conciliar da melhor forma a vida pessoal com a vida profissional, o ter algumas vantagens como ginásios, acordos com entidades que possam facilitar a vida pessoal como creches e infantários, o poder ter contrato com empresas de viagens para conseguirem viagens a preços mais baixos, há uma série de benefícios que agora os profissionais valorizam em detrimento apenas do vencimento, de ter carro, de ter computador. Eu acho que isso já passou completamente de moda. Agora olha-se mais para a secção dos benefícios nos contratos. Tipo de cobertura dos seguros.