



Universidades Lusíada

Mendes, Ana Cristina Alves

Relação entre employer branding, engagement e burnout : um estudo em época de pandemia de Covid-19

<http://hdl.handle.net/11067/5986>

Metadata

Issue Date 2020

Abstract O Employer branding, o engagement e o burnout, são temas que, nas duas últimas décadas, têm sido alvo de grande atenção por parte dos investigadores e gestores das organizações. A sustentabilidade, a necessidade promover vantagem competitiva, de promover capacidades de adaptação à mudança, bem como de reinvenção, são temas na ordem do dia e associados à gestão do capital humano, pelo que, os temas referidos assumem elevado interesse e contribuem para esse objetivo. O presente estudo visa compre...

Employer Branding, Engegement and burnout, in the last two decades, have been the subject of great attention by researchers and managers of organizations. Sustainability, the need to promote competitive advantage, promote adaptability to change, as well as reinvention, are important topics and associated with the management of human capital, therefore the subjects mentioned take great interest and contribute to this goal. This study aims to understand the relationship between Employer branding,...

Keywords Gestão, Pandemia Covid-19, Síndrome de Burnout|Engagement, Gestão de talento, Gestão de recursos humanos

Type masterThesis

Peer Reviewed no

Collections [ULF-FCEE] Dissertações

This page was automatically generated in 2025-04-19T11:16:07Z with information provided by the Repository



UNIVERSIDADE LUSÍADA -NORTE
CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**RELAÇÃO ENTRE *EMPLOYER BRANDING*,
*ENGAGEMENT E BURNOUT***

Um estudo em época de pandemia de Covid-19

Ana Cristina Alves Mendes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão -novembro, 2020



UNIVERSIDADE LUSÍADA -NORTE
CAMPUS DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

**RELAÇÃO ENTRE *EMPLOYER BRANDING*,
*ENGAGEMENT E BURNOUT***

Um estudo em época de pandemia de Covid-19

Ana Cristina Alves Mendes

Orientadora: Professora Doutora Elizabeth Real de Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram de modo direto ou indireto para a elaboração deste projeto. Significa para mim uma etapa concluída e o início de outras, que espero igualmente exigentes, proveitosas e profícuas em termos de conhecimento e de abertura de novas perspectivas.

Queria agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Elizabeth Real de Oliveira pela disponibilidade e orientação técnica prestada e pela compreensão demonstrada no decorrer deste ano tão atípico devido à pandemia de covid-19.

Uma palavra de agradecimento à empresa onde trabalho, *Rangel Logistics Solutions*, nomeadamente para a Administração e ao Diretor de Recursos Humanos, Dr. Protásio Leão, pelo apoio e incentivo ao longo deste percurso.

Aos meus pais pelo suporte motivacional ao longo de todo o processo, acreditando sempre que conseguiria equilibrar as várias dimensões, trabalho/família e projetos académicos. Aos meus sogros por todo o apoio e suporte sobretudo logístico à família e que contribuiu para manter o foco necessário.

Aos meus amigos uma palavra de agradecimento pelos contributos a vários níveis, desde a disponibilidade para ouvirem, para comentarem e criticarem de forma assertiva o trabalho com o propósito da sua melhoria, bem como pela partilha de documentos e dados que foram sem dúvida muito úteis na pesquisa e análise do tema em apreço.

Gostaria de agradecer, sobretudo, ao meu marido Henrique e aos meus filhos André e Tiago que tiveram o papel mais relevante em todo este processo, na medida em que, sempre me motivaram e impulsionaram para novos projetos e, sobretudo, pela compreensão demonstrada pelo tempo e a dedicação que lhes era devida e que empenhei neste percurso.

Índice

Agradecimentos	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Resumo	ix
Abstract.....	x
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão de Literatura	4
1. <i>Employer Branding</i>	4
1.1 Importância da gestão <i>do Employer Branding</i>	8
1.2 <i>Employer Branding</i> - medidas.....	11
2. <i>Engagement</i>	13
2.1 Antecedentes do <i>engagement</i>	15
2.2 Importância do <i>Engagement</i> para a estratégia e <i>performance</i> organizacional	17
3. <i>Burnout</i>	19
3.1 Antecedentes do <i>burnout</i>	22
3.2 <i>Burnout</i> e as suas medidas	24
4. Relação entre <i>Employer Branding</i> , <i>Engagement</i> e <i>Burnout</i> :	25
4.1 Relação entre <i>Burnout</i> e <i>Engagement</i>	25
4.2 Relação entre <i>Burnout</i> e <i>Employer Branding</i>	25
4.3 Relação entre <i>Employer Branding</i> e <i>Engagement</i>	26
5. Pandemia.....	30
6. Relação das práticas de Gestão de Recursos Humanos com o <i>Employer Branding</i> , <i>Engagement</i> e <i>Burnout</i> em contextos adversos e em especial no contexto de pandemia da Covid -19	34
Capítulo 2 – Metodologia e Apresentação do Estudo Empírico	40
1. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	40
2. Procedimentos de recolha de dados	41
2.1 Instrumentos de recolha de dados	42
2.2. Análise dos dados.....	47
2.2.1 Caracterização sociodemográfica da amostra 1 (pré-pandemia de covid-19)....	49
2.2.2 Caracterização profissional da amostra 1 (pré-pandemia de covid-19).....	49

2.2.3 Caracterização sociodemográfica da amostra 2 (durante a pandemia de covid-19)	51
2.2.4 Caracterização profissional da amostra 2 (durante a pandemia de covid-19).....	51
2.2.5 Caracterização das variáveis em estudo na amostra 1 (pré pandemia de covid-19)	53
2.2.6 Caracterização das variáveis em estudo na amostra 2 (durante a pandemia de covid-19)	53
2.3 Análise fatorial exploratória.....	54
2.4 Análises exploratórias de acordo com as variáveis sociodemográficas na variável dependente <i>employer branding</i>	55
2.5 Análises exploratórias de acordo com as variáveis profissionais na variável dependente <i>Employer Branding</i>	57
2.6 Análise dos Testes de Hipóteses	59
Capítulo 3 - Discussão de resultados	66
Capítulo 4- Conclusão	76
4.1 Conclusão.....	76
4.2 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	79
Referências bibliográficas	80
Anexos	92
Anexo 1- Questionário <i>Employer Branding, Engagement e Burnout</i> (2018).....	93
Anexo 2- Questionário <i>Employer Branding, Engagement e Burnout</i> (2020).....	97

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	40
-----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra 1(N=500).....	50
Tabela 2- Caraterização sociodemográfica e profissional da amostra 2 (N=309).....	51
Tabela 3- Análise descritiva das variáveis em estudo na amostra 1 (pré-covid19).....	53
Tabela 4- Análise descritiva das variáveis em estudo na amostra 2 (durante pandemia de covid-19).....	53
Tabela 5- Valores de KMO e teste de esfericidade de Bartlett das variáveis em estudo na amostra 1	54
Tabela 6- Valores de KMO e teste de esfericidade de Bartlett das variáveis em estudo na amostra 2	54
Tabela 7- Valores do Alfa de Cronbach e sua interpretação	54
Tabela 8- Resultados do Alfa de Cronbach das variáveis em estudo na amostra 1	55
Tabela 9- Resultados do Alfa de Cronbach das variáveis em estudo na amostra 2	55
Tabela 10 - Diferenças nas dimensões do <i>employer branding</i> de acordo com o sexo	56
Tabela 11- Diferenças nas dimensões do <i>employer branding</i> de acordo com ter ou não ter filhos	56
Tabela 12- Diferenças nas dimensões do <i>employer branding</i> de acordo com o nível de habilitações	56
Tabela 13- Diferenças nas dimensões do <i>employer branding</i> de acordo com o regime de trabalho	57
Tabela 14- Diferenças nas dimensões do <i>employer branding</i> de acordo com o tipo de contrato	58
Tabela 15- Diferenças nas dimensões do <i>employer branding</i> de acordo com o rendimento	58
Tabela 16- Coeficientes de correlação de Pearson entre dimensões do <i>Burnout</i> , as dimensões do <i>Engagement</i> e as dimensões do <i>Employer Branding</i> (N=309).....	61
Tabela 17- Regressão linear múltipla para prever a dimensão desenvolvimento do <i>employer branding</i>	62
Tabela 18- Regressão linear múltipla para prever a dimensão social do <i>employer branding</i>	62
Tabela 19- Regressão linear múltipla para prever a dimensão interesse do <i>employer branding</i>	62

Tabela 20- Regressão linear múltipla para prever a dimensão cooperação/aplicação do <i>employer branding</i>	63
Tabela 21- Regressão linear múltipla para prever a dimensão económico do <i>employer branding</i>	63
Tabela 22- Regressão linear múltipla para prever a dimensão desenvolvimento do <i>employer branding</i>	64
Tabela 23- Regressão linear múltipla para prever a dimensão social do <i>employer branding</i>	64
Tabela 24- Regressão linear múltipla para prever a dimensão interesse do <i>employer branding</i>	64
Tabela 25- Regressão linear múltipla para prever a dimensão cooperação/aplicação do <i>employer branding</i>	65
Tabela 26- Regressão linear múltipla para prever a dimensão económico do <i>employer branding</i>	65

Resumo

O *Employer branding*, o *engagement* e o *burnout*, são temas que, nas duas últimas décadas, têm sido alvo de grande atenção por parte dos investigadores e gestores das organizações. A sustentabilidade, a necessidade promover vantagem competitiva, de promover capacidades de adaptação à mudança, bem como de reinvenção, são temas na ordem do dia e associados à gestão do capital humano, pelo que, os temas referidos assumem elevado interesse e contribuem para esse objetivo.

O presente estudo visa compreender a relação entre o *Employer Branding*, o *Engagement* e o *Burnout* em período de pandemia de Covid-19, aprofundando o conhecimento sobre as dimensões de *engagement* e *burnout* que mais influenciam a marca de empregador. Visa também compreender as diferenças ao nível do *engagement* e *burnout* antes e durante a pandemia.

Foi realizada uma revisão de literatura sobre os principais temas: *employer branding*, *engagement* e *burnout* e ainda uma análise do tema pandemia e enquadramento da problemática para a gestão de pessoas em contexto organizacional para se compreender os construtos, dimensões, impactos e perspetivas traduzidas na literatura existente.

Para a realização do estudo empírico foram elaborados e aplicados questionários online e efetuado o tratamento dos dados em SPSS.

Os resultados obtidos corroboram outros estudos publicados sobre esta temática e confirmam que as variáveis do *employer branding*, *burnout* e *engagement* estão relacionadas. Este estudo contribui para o conhecimento com a análise mais detalhada das dimensões relativas ao *engagement* e *burnout* que mais influem no *employer branding*, tendo sido evidenciado que as dimensões vigor, dedicação, absorção e eficácia profissional são preditoras das dimensões da escala de atratividade organizacional. O estudo demonstra ainda que a variável *engagement* durante o período de pandemia apresentou resultados superiores ao momento pré-covid 19.

O presente estudo permite concluir que as variáveis referidas se relacionam mutuamente, têm um elevado impacto na *performance* global das organizações e têm comportamentos específicos em situação de crise pandémica. A sua compreensão aprofundada pode trazer *inputs* relevantes para a gestão organizacional, com a dinamização das potencialidades das mesmas, dos seus impactos e a mitigação de riscos associados.

Palavras-chave: *Employer Branding*, *Engagement*, *Burnout*, Pandemia Covid-19, Human Resource Management, Gestão do Talento

Abstract

Employer Branding, Engagement and burnout, in the last two decades, have been the subject of great attention by researchers and managers of organizations. Sustainability, the need to promote competitive advantage, promote adaptability to change, as well as reinvention, are important topics and associated with the management of human capital, therefore the subjects mentioned take great interest and contribute to this goal.

This study aims to understand the relationship between Employer branding, Engagement and Burnout in the Covid-19 pandemic period, deepening knowledge about the engagement and burnout dimensions that most influence the employer brand. It also aims to understand differences in engagement and burnout before and during the pandemic crises.

A literature review was conducted on the subjects: employer branding, engagement and burnout, as well as a review of the pandemic theme and framing of the problem for people management in an organizational context to understand the constructs, dimensions, impacts and perspectives in existing literature.

For the empirical study, online questionnaires were elaborated and applied, and data was processed in SPSS.

The results of this study support other published studies and confirm that the dimensions of employer branding, burnout and engagement are related. This study contributes to knowledge with the more detailed analysis of the dimensions related to engagement and burnout that most influence employer branding, and it was demonstrated that the dimensions vigor, dedication, absorption and professional effectiveness are predictors of the dimensions of the organizational attractiveness scale. The study also demonstrates that engagement during the pandemic period presented results higher than the pre-covid 19 moment.

The present study allows us to conclude that the variables mentioned relate to each other, have a high impact on the overall performance of organizations and have specific behaviors in situations of crisis. Its in-depth understanding can bring relevant inputs to organizational management, with the optimization of these variables, its impacts, and the mitigation of associated risks.

Keywords: Employer Branding, Organizational Attractiveness, Engagement, Burnout, Pandemia, Human Resource Management.

Introdução

O conceito de *Employer Brand* emergiu em 1996 como uma resposta e estratégia inovadora para lidar com o processo de recrutamento e gestão de pessoas, mas também para diferenciar e destacar uma determinada empresa da concorrência. A capacidade de uma empresa construir uma imagem que a torne desejável exige a criação e apresentação de propostas de valor que atraiam e mantenham o talento. Neste sentido, a Gestão da *Employer Brand* traduz os esforços de uma empresa em promover, tanto para dentro como para fora, uma visão clara e objetiva sobre a experiência de trabalho que oferece aos seus colaboradores. Implica a valorização dos colaboradores de forma a que os mesmos se sintam satisfeitos e envolvidos no que diz respeito à sua missão, visão e valores, políticas de compensação e incentivos, desenvolvimento de carreira, processos de gestão e cultura e ambiente de trabalho. O investimento das organizações no *Employer Brand* (especialmente a conjugação de valências do marketing com a gestão estratégica de pessoas), de forma sustentada e contínua, tem um papel fundamental na habilidade para atrair, recrutar e reter talentos promovendo a capacidade da empresa para atingir elevados níveis de *performance* e qualidade e assim proporcionar ao cliente externo uma experiência de marca consistente e distinta. O *employer branding* assume-se assim, através do seu capital humano, como uma área de intervenção crítica para a gestão das empresas. A marca de empregador, percebida pelos colaboradores, contribui decisivamente para a sua gestão e perpetuação (Moroko & Uncles, 2005) o que conduz a uma necessidade de melhor compreender os aspetos que a potenciam e a perigam. A proposta de valor, a cultura organizacional, as condições e ambiente de trabalho, bem como o enquadramento económico face às empresas do setor, entre outros fatores, têm sido estudados na literatura como fatores associados a uma forte marca de empregador. A reputação de empregador de referência está associada ao orgulho que os colaboradores apresentam em trabalhar para essa empresa (Ambler & Barrow, 1996) e na capacidade de traduzir, de forma consistente, as suas experiências positivas nos outputs produzidos - serviço ao cliente, *performance*, satisfação com o trabalho, envolvimento) (Ilyas et al., 2019; Mosley, 2007).

O engagement, entendido como envolvimento, compromisso, paixão, energia e esforço (Macey & Schneider, 2008) e como um estado psicológico positivo e gratificante relacionado com o trabalho (Schaufeli et al., 2002) apresenta relação positiva com a marca de empregador. Estudos corroboram a ideia da importância da reputação positiva da marca

de empregador como fator potenciador do *engagement* e seus benefícios ao nível da *performance* e resultados globais das organizações (Harter et al., 2002). Outros autores apontam para a importância do reforço do compromisso organizacional, das atitudes positivas dos colaboradores em relação à empresa, com resultados/reflexos positivos no reconhecimento da marca de empregador (Joo & Mclean, 2006). Segundo Hewitt (2011), os melhores empregadores diferenciam-se pelo alto nível de *engagement* dos colaboradores.

Com o propósito de melhor apurar as relações entre *engagement* e *employer branding*, importa analisar o construto considerado no extremo oposto do *engagement*- o *burnout*. O *burnout*, síndrome psicológica multidimensional que surge em resposta aos fatores de stress interpessoais e emocionais relacionados com o trabalho, evidencia-se pela exaustão, um sentimento de cinismo e distanciamento do trabalho e um sentimento de ineficácia profissional (Christina Maslach, 2003; Christina Maslach et al., 2001). Este construto concorre pela negativa para a ideia de empregador de excelência, pelos seus impactos nefastos, para o colaborador e para a organização (turnover e absentismo associados, entre outros) (Bakker et al., 2002).

Compreendendo os benefícios de uma gestão adequada das variáveis referidas, esta Dissertação centra-se no estudo do *employer branding* e suas relações com os construtos de *Engagement* e *Burnout* em período de pandemia e de que forma as suas dimensões impactam a atratividade organizacional, bem visa compreender as diferenças entre o *Engagement* e *Burnout* antes da pandemia de Covid 19 e durante a pandemia.

O método escolhido para ajudar a responder ao problema de investigação foi a análise quantitativa através da aplicação de questionários. A recolha de dados decorreu em períodos distintos. Um primeiro questionário que permitiu recolher dados sobre o *engagement* e o *burnout* em novembro e dezembro de 2018 e um segundo questionário, aplicado em agosto e setembro de 2020, que permitiu recolher informação dessas mesmas variáveis bem como o *employer branding* vivenciados em contexto de pandemia. A recolha de dados foi feita online com recurso às redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*).

Os resultados deste estudo permitem compreender as relações entre o *employer branding*, *engagement* e *burnout* em contexto de pandemia, concluir sobre as dimensões de *engagement* e *burnout* que estão associadas à atratividade organizacional e permitiu ainda

concluir sobre as diferenças de percepção das pessoas em relação aos construtos *engagement* e *burnout* em momento de pandemia face ao momento pré-covid.

A presente dissertação contempla a introdução, com o enquadramento do problema de investigação e relevância do mesmo para o conhecimento, 4 capítulos, as referências bibliográficas e anexos. No primeiro capítulo, é apresentada a revisão de literatura sobre as variáveis em estudo - *employer branding*, *engagement*, *burnout*, a relação entre as variáveis, uma abordagem sobre o contexto de pandemia de Covid 19 e a relação das práticas de Gestão de Recursos Humanos com as variáveis em estudo (*employer branding*, *engagement* e *burnout*) em contextos adversos e em especial no contexto de pandemia da Covid -19. No segundo capítulo, são apresentados o modelo conceptual, as hipóteses em estudo, a metodologia de investigação e a análise de dados. No terceiro capítulo, é apresentada a discussão de resultados e respetivas interpretações. O último capítulo visa apresentar as conclusões do estudo, as contribuições do mesmo para o conhecimento e apresentar as limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo 1 – Revisão de Literatura

Neste capítulo é efetuada uma revisão de literatura sobre os temas em análise. Abordar-se-á as perspetivas dos diferentes autores relativamente ao *employer branding*, *engagement* e *burnout*. Neste capítulo, apresenta-se também a perspetiva de autores referenciados na literatura existente, sobre a relação entre as variáveis referidas. Adicionalmente, e para melhor compreensão do tema e da sua relevância para a gestão, apresenta-se uma abordagem sobre o contexto de pandemia de Covid 19 e a relação das práticas de Gestão de Recursos Humanos com as variáveis em estudo (*Employer Branding*, *Engagement* e *Burnout*) em contextos adversos e em especial no contexto de pandemia da Covid -19.

1. *Employer Branding*

Segundo Ambler e Barrow, autores que definiram o conceito, *employer brand* pode ser definido como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que são reconhecidos pelos colaboradores (potenciais e atuais) e estão associados à empresa, ou, mais especificamente, à marca da empresa (Ambler & Barrow, 1996). Traduzido para português como marca de empregador, esta estratégia é considerada um marketing institucional que anseia despertar a vontade das pessoas em trabalhar em determinada empresa, isto é, constitui uma ferramenta de captação de talentos, ajudando inclusivamente o departamento de recrutamento e seleção a ter mais opções de recrutamento de melhores profissionais bem como de promoção da sua retenção. Ambler e Barrow (1996) descreveram quatro elementos que trabalham juntos para definir uma marca de empregador: (1) a compensação financeira, equilíbrio entre o trabalho/vida pessoal, o papel do colaborador na empresa e no desenvolvimento profissional; (2) a cultura e meio ambiente que inclui o ambiente de trabalho físico, o tamanho da empresa e a abordagem da empresa ao trabalho; os sentimentos de identidade, de reconhecimento e de pertença fornecidos e identificados pela empresa empregadora; (3) a imagem de marca e a reputação, e, por fim, (4) a gestão de desempenho que é uma parte vital no processo da marca de empregador.

É importante enfatizar que os gestores e líderes devem estar comprometidos e envolvidos no recrutamento para que o *branding* do empregador seja bem-sucedido (Ambler & Barrow, 1996; Biswas, 2012). A marca de empregador encontra-se associada à reputação da empresa sendo, por isso, necessário construir uma imagem institucional de credibilidade no mercado, obter uma reputação diante dos próprios colaboradores e a sociedade em geral.

A reputação de “bom empregador” não está fundamentada apenas na questão salarial e abrange aspectos de natureza não financeira, como o ambiente organizacional, perspectiva de crescimento, formação profissional, condições e material de trabalho, autonomia, horários flexíveis, entre outros. De acordo com os especialistas, a construção de uma boa reputação envolve propor e realizar uma série de ações para que se reconheça na empresa um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento profissional daqueles que fazem parte dela.

Os objetivos da marca de empregador são: (1) tornar a empresa mais apelativa para atrair talentos; (2) criar um alinhamento dos colaboradores em relação à missão e objetivos da empresa; (3) transmitir o papel e a importância da missão organizacional; (4) posicionar a marca da empresa entre os colaboradores e melhorar o seu valor de marca e, por fim, (5) procurar as melhores práticas para um desempenho superior (Biswas, 2012). Neste alinhamento, algumas das principais vantagens da marca de empregador são: a redução de custos na contratação da mão-de-obra; a atração dos melhores talentos; a identificação e contratação de profissionais em menos tempo; a taxa mais elevada de manutenção dos atuais colaboradores; uma maior união e integração das equipas; a informação espontânea e positiva na comunicação social e redes sociais; e a construção de uma cultura organizacional sólida e consistente. Ewing, Pitt, Bussy e Berthon (2002), referem que o grande desafio das organizações para desenvolver a sua marca de empregador passa por conquistar o reconhecimento, a familiaridade e o compromisso dos atuais colaboradores (Ewing et al., 2002).

O *employer branding* inspira os indivíduos a agir; cria uma cultura de alta ligação; motiva os colaboradores para a força de trabalho; aumenta a fidelidade e o envolvimento dos colaboradores entre si e com a empresa; incentiva a participação de familiares próximos e parentes o que, por sua vez, aumenta a visibilidade da marca/empresa; e traz sucesso geral para a empresa (Lievens & Slaughter, 2016).

Os benefícios que a marca empregadora oferece aos colaboradores são similares aqueles que uma marca convencional (de produto) oferece aos consumidores. Tradicionalmente, este pacote de benefícios está representado numa proposta de valor do empregador (ou EVP, *employer value proposition*). Em outras palavras, a proposta de valor do empregador é um conceito que, em si, resume toda a proposta que a empresa oferece aos seus colaboradores em relação à experiência de trabalho. Estes valores devem ser legítimos e, principalmente, identificados e reconhecidos pelos próprios colaboradores no dia-a-dia; e

não a representação de um cenário idealizado pelos gestores em planos estratégicos que não traduzem a realidade da empresa. A comunicação desses benefícios para posicionar a empresa na mente dos colaboradores como a melhor empresa para trabalhar é o papel da marca de empregador (Wilden et al., 2010). O *employer branding* é um conceito que pode ser aplicado ao processo de recrutamento da mesma forma que o processo de marketing é utilizado na gestão de clientes. No entanto, este não é apenas um exercício de marketing - é o início de uma relação de trabalho (Biswas, 2012). Alguns estudos observaram que uma marca tem carácter/personalidade do ponto de vista do consumidor (Aaker, Jennifer, 1997; Gardner & Levy, 1955). O conceito de marca nesta perspectiva é essencial para entender a relação entre os empregadores e seus colaboradores. O desempenho do colaborador é influenciado por atitudes positivas em relação à “marca” e pela lealdade e confiança de que a “marca” está lá para o colaborador. Na verdade, a marca de empregador é a aplicação de conceitos de marketing, comunicação e *branding* a promessas de uma experiência de trabalho que tornam uma empresa distinta e atraente para os colaboradores novos e existentes, e que garante que os colaboradores se identificam e se envolvem com a empresa, na sua marca corporativa, missão, valores e crenças, e prosperam com ela. Ter uma forte marca de empregador é como ter uma empresa com uma personalidade carismática e, se considerarmos os colaboradores como clientes e a "experiência de emprego" como o "produto" oferecido para sua consideração e compra, a "satisfação do cliente" reflete a "força" da marca de empregador.

A cultura e identidade da empresa, o marketing interno e a reputação da empresa são três conceitos associados à marca de empregador. A “cultura” da empresa pode ser definida como os valores que sustentam o propósito, a estratégia organizacional ou a identidade corporativa. A reputação enquanto empregador prende-se com o facto de ser empregador de escolha preferencial, e que se associa ao orgulho que os colaboradores têm em trabalhar na empresa, recompensas sociais, encorajamento, e a atenção dada aos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996). Intimamente relacionado à marca de empregador está o marketing interno. O “marketing interno” é definido como o marketing para os colaboradores de uma empresa e o seu princípio básico é que o bom atendimento ao cliente só é possível se a satisfação e a motivação do colaborador forem altas. Consequentemente, o marketing interno sugere que os empregos são geridos de forma semelhante aos produtos e que a empresa deve usar técnicas de marketing para projetar cargos, para responder às necessidades dos colaboradores e da empresa, e para comunicar os benefícios do emprego aos mercados

interno e externo. A criação de uma marca de empregador forte terá consequências positivas para comunicar esses benefícios (Wilden et al., 2010). Aplicar o conhecimento de marketing à gestão da marca de empregador permite entender o que os colaboradores pensam sobre a organização, sentem e o que querem para, nesse sentido e alinhado com a estratégia organizacional, agir em conformidade potenciando o *employer branding*. Os investigadores referem que é essencial desenvolver uma estratégia de gestão da marca de empregador suportada em conceitos integrados de marketing, em que o objetivo é criar valor para todos os *stakeholders*, alavancando os valores da organização e a sua marca corporativa (Sousa et al., 2016). A gestão da marca de empregador fornece um mecanismo para traduzir o valor da marca na experiência de trabalho quotidiana dos colaboradores e, ao fazê-lo, reforça a capacidade da organização de fornecer experiências ao cliente consistentes com a marca e distintas das restantes (Mosley, 2007). O Presidente/CEO da *Employer Brand International*, desenvolveu um roteiro que ajuda as empresas a desenvolver a sua marca de empregador. O roteiro é composto por quatro fases: conceito, design, integração e avaliação. A fase da definição do conceito engloba a definição inicial do objetivo do projeto da marca empregadora, a identificação das partes interessadas envolvidas, a realização de investigações internas e externas e a avaliação dos resultados. A fase do design refere-se à definição da identidade e da imagem da marca de empregador. A fase de integração envolve o alinhamento do sistema de gestão da marca de empregador com os procedimentos e práticas das políticas de gestão de pessoas. Por fim, a fase de avaliação, é a fase onde se define a forma como será medido o retorno do investimento realizado e se analisam os resultados (Biswas, 2012).

Berthon e seus colaboradores (2005) sugerem cinco etapas para desenvolver uma marca forte de empregador: (1) compreender a organização, (2) desenvolver uma marca atraente para os colaboradores e que espelhe a promessa de marca para os clientes; (3) desenvolver standards de avaliação para medir o cumprimento da expectativa/promessa da marca, (4) alinhar todas as práticas de gestão de pessoas para apoiar e reforçar a marca de empregador que se está a desenvolver (5) executar e acompanhar (medir) (Berthon et al., 2005).

1.1 Importância da gestão do *Employer Branding*

Os potenciais candidatos são cada vez mais diferenciados, com maior escolaridade, críticos em relação aos locais onde trabalham e informados. Estes profissionais estão atentos ao mercado e, perante uma nova e atraente oportunidade, com relativa facilidade mudam de empresa (Tanwar & Prasad, 2016). Por isso, fazem pesquisas seletivas sobre as empresas em várias plataformas digitais, como o próprio site da empresa, página no *LinkedIn*, *Facebook*, entre outros e procuram informações sobre a cultura organizacional da empresa.

Nestas últimas duas décadas, os estudos têm-se debruçado sobre o papel que ao *employer branding* desempenha na retenção e atração de colaboradores, mas também na satisfação com o trabalho e no ambiente interno e ambiente externo. Num estudo qualitativo, Wilden e colaboradores (2010), através de entrevistas, verificaram que os candidatos a um emprego avaliavam a atratividade dos empregadores com base em experiências anteriores de trabalho direto com o empregador ou no setor; avaliações da clareza, credibilidade e consistência dos sinais de marca dos potenciais empregadores; pelas percepções dos investimentos da marca de empregador; e pelas percepções do portfólio de marcas de produtos ou serviços dos empregadores.

Em 2016, num estudo desenvolvido por Braga e Reis, procurou compreender-se os fatores de atratividade mais valorizados por diferentes gerações, nomeadamente a geração dos *Baby Boomers* (pessoas nascidas entre 1946 e 1960), Geração X (pessoas nascidas entre 1961 e 1981) e Geração Y (pessoas nascidas entre 1982 e 2000). Para este estudo foi adotada a escala de atratividade do empregador de Berthon et al. (2005). Com uma amostra de 937 respostas, os resultados apontam para as especificidades em relação aos atributos de atratividade que os grupos geracionais priorizam. Os investigadores evidenciaram que os *Baby Boomers*, consideram como atributos de atratividade organizacional questões como a possibilidade desenvolver trabalhos relacionados com a inovação, enquadrados em ambientes de trabalho positivos, que incentivem a criatividade e a introdução de novas práticas de trabalho. Valorizam ainda atributos relacionados com as oportunidades de desenvolvimento pessoal. A Geração X, valoriza as oportunidades de desenvolvimento, associadas a boas condições de remuneração, bem como a possibilidade de estar enquadrado num ambiente de trabalho estimulante e criativo e ter bons relacionamentos no trabalho. No caso da Geração Y os atributos mais valorizados são recompensas, as oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho positivo (Reis & Braga, 2016).

Num outro estudo, com uma metodologia qualitativa, os resultados das entrevistas mostraram uma relação positiva entre os resultados da marca de empregador (satisfação no trabalho e contrato psicológico) e a retenção de colaboradores bem como associação com o comprometimento organizacional que, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento da defesa da marca (Tanwar & Prasad, 2016).

Em 2019, desenvolveu-se um estudo que visava compreender o efeito dos benefícios psicológicos da marca empregadora sobre o comportamento dos colaboradores. Os investigadores evidenciaram que os colaboradores sentem orgulho em pertencer a uma marca empregadora com reputação social positiva, e conseqüentemente, estão motivados, envolvidos e são leais à organização (Ilyas et al., 2019).

Segundo Moroko e Uncles (2005) a marca de empregador percebida pelos colaboradores é um preditor crucial da mesma, pelo que, sugerem a integração destes elementos na gestão do *employer branding* contribuindo para a sua perpetuação (Moroko & Uncles, 2005).

Maxwell e Knox (2009) fizeram referência à importância das abordagens de dentro para fora na gestão e desenvolvimento da marca de empregador. Dão nota de que, apesar de as categorias dos atributos que os colaboradores consideram mais importantes serem razoavelmente consistentes e por isso previsíveis entre organizações, poderá ser de valor acrescentado as mesmas atentarem nos atributos mais valorizados internamente com o objetivo de direcionarem os seus esforços para essas categorias ou subcategorias de atributos (Knox & Maxwell, 2009).

Sezões (2017), num estudo com o objetivo de avaliar o impacto que as estratégias de marca de empregador utilizadas na empresa têm sobre o seu universo de colaboradores (ambiente interno) e no público externo (ambiente externo), verificou que, quanto mais elevada é a perceção dos colaboradores sobre a cultura e ambiente de trabalho, mais elevado é o seu compromisso com a empresa, e que a comunicação e imagem influenciam significativamente a perceção dos profissionais externos à empresa (Sezões, 2017). Ao desenvolver um ambiente de trabalho saudável, iniciar atividades corporativas de responsabilidade social, proporcionar as condições e os benefícios para um melhor equilíbrio vida pessoal e profissional e proporcionar boas oportunidades de aprendizagem aos colaboradores, as organizações desenvolvem uma forte marca de empregador. Adicionalmente, quando uma empresa desenvolve uma forte marca de empregadora, terá

maior capacidade para a captação e retenção de talento. O estudo também mostrou como o *employer branding* ajuda no desenvolvimento de defensores da marca (Tanwar & Prasad, 2016). A marca de empregador afeta a cultura e identidade organizacional, e esta, por sua vez, afeta a fidelidade à marca de empregador; colaboradores leais contribuem mais para a aumentar a produtividade organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004). Sendo um processo cíclico, é preciso medir constantemente o desempenho e ajustar atividades e estratégias para melhorar continuamente as ações desenvolvidas. Contudo, é difícil medir o retorno do investimento de forma tangível, num curto período de tempo. As sugestões dos profissionais e investigadores para avaliar o retorno do investimento são: (1) realização de uma investigação de campo com uma lista de 3 a 5 empresas no respetivo setor, (2) investigação com os colaboradores, por exemplo, ao nível da avaliação da satisfação dos colaboradores, e (3) fatores de medição, como o conhecimento e a capacidade dos colaboradores, a rotatividade anual, bem como a produtividade ao nível individual ou a produtividade ao nível agregado.

Atualmente, empresas tão diversas como Google, Microsoft, Deloitte, entre outras, utilizam ao *employer branding* como uma ferramenta para adquirir, manter e motivar os seus profissionais. Mesmo as organizações sem fins lucrativos como a Cruz Vermelha e organizações governamentais como a Força Aérea Indiana têm utilizado esta estratégia. A importância da marca empregadora é de tal ordem que, em 2008, surgiram os *Employer Brand Awards* (Prémios da Marca Empregadora) iniciados pelo *Employer Branding Institute*. Os prémios tornaram-se muito competitivos em toda a Europa e em alguns estados dos EUA.

A atratividade de uma organização desempenha um importante papel no processo de *employer branding*. Berton e seus colaboradores (2005) consideram-na como um antecedente do conceito desse conceito e acrescentam que quanto mais atraente é, e essa atração também é percebida pelos futuros colaboradores, mais forte é o seu valor de *employer branding* (Berthon et al., 2005). A atratividade organizacional é também definida como o poder que motiva um candidato a escolher determinada organização e o que incentiva um colaborador a permanecer nessa mesma organização (Bakanauskien et al., 2017).

Backhaus e Tikoo (2004) defendem que, para desenvolver uma marca de empregador favorável, os gestores devem compreender quais são os atributos cruciais da mesma. Estes atributos traduzem o nível de atratividade na marca de empregador e esta é sustentada na sua

proposta de valor. A proposta de valor representa o que a organização oferece aos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004) e os benefícios previstos que um potencial colaborador poderá identificar na possibilidade de vir a trabalhar para uma organização específica (Berthon et al., 2005). Quanto maior o alinhamento entre os atributos percebidos como atrativos pelos atuais e potenciais colaboradores com a proposta de valor da organização, maior será a atratividade percebida (Berthon et al., 2005). Esta deve estar sustentada na singularidade, distinção e autenticidade da experiência proporcionada pela organização aos colaboradores existentes e potenciais (Bakanauskien et al., 2017).

1.2 Employer Branding - medidas

Para identificar e operacionalizar as dimensões da atratividade das organizações, Berthon e seus colaboradores (2005) desenvolveram e validaram uma escala multi-item. Segundo esses autores, a atratividade da marca de empregador de uma organização pode ser analisada pelas dimensões:

1) Valor interesse: revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que proporciona um ambiente de trabalho entusiasmante, práticas de trabalho inovadoras e que promove /faz uso da criatividade dos seus colaboradores para desenvolver serviços e produtos de elevada qualidade e inovadores (Berthon et al., 2005).

2) Valor Social: revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que proporciona um ambiente de trabalho agradável e descontraído, propício ao relacionamento interpessoal e trabalho em equipa (Berthon et al., 2005)..

3) Valor Económico: revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que apresenta o enquadramento económico/salarial acima da média, onde se associa a ideia de estabilidade e possibilidade de progressão na carreira (Berthon et al., 2005).

4) Valor Desenvolvimento: revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que valoriza os colaboradores, reconhece o seu mérito e que proporciona a oportunidade de progressão na carreira (Berthon et al., 2005).

5) Valor Cooperação/aplicação: revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que promove a partilha de conhecimento e a aplicação dos mesmos em prol da organização e dos vários *stakeholders* (Berthon et al., 2005).

No estudo de Paredes (2020), foram relacionadas as variáveis, sexo, idade e antiguidade com as dimensões do *employer branding*, valor interesse, valor social e valor desenvolvimento. Neste âmbito, apenas encontraram diferenças significativas ao nível da variável sexo. O sexo feminino apresenta o valor de médias mais elevadas nas variáveis social e desenvolvimento, concluindo a autora que, existe uma perceção mais elevada destas duas dimensões face ao sexo masculino (Paredes, 2020).

2. Engagement

O *Engagement* atraiu a atenção dos profissionais da área de gestão na medida em que o comportamento e a atitude de colaboradores *engaged* nas organizações diferia de forma significativa dos não envolvidos (Ilyas et al., 2019).

Segundo Sezões (2017), colaboradores *engaged* envolvem-se com o seu trabalho e atuam em prol dos objetivos das organizações (Sezões, 2017).

Kahn (1990) desenvolveu um estudo que abordava as condições psicológicas associadas ao conceito de *engagement versus disengagement* no trabalho, referindo que, no contexto empresarial, as pessoas expressam-se fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente no desempenho dos seus papéis e que os recursos disponibilizados pelas organizações fazem variar o nível de envolvimento dos colaboradores (Kahn, 1990). Este estudo serviu de base de trabalho para vários outros trabalhos sobre esta temática para complementar e clarificar este conceito.

Para Maslach & Leiter (1998, cit. Iddagoda et al., 2016), o *engagement* corresponde a um estado enérgico de envolvimento pessoal realizando atividades que aumentam a perceção de eficácia profissional.

Schaufeli, Salanova, Roma & Bakker (2002) apresentam o *employee engagement* como uma combinação de componentes comportamentais e estados psicológicos, dando nota que colaboradores *engaged* trabalham com maior vigor (dimensão comportamental). Os autores definem como um estado psicológico positivo e gratificante, relacionado ao trabalho, e que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Defendem ainda que o *engagement* não é um estado momentâneo e específico, mas antes um estado afetivo e cognitivo mais persistente e que não está sustentado num evento, objeto ou comportamento particular (Schaufeli et al., 2002).

O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, investimento de esforço no trabalho e persistência face a dificuldades (Schaufeli et al., 2002).

Os autores caracterizam a dedicação associando significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schaufeli et al., 2002).

A absorção, para estes autores, é estar totalmente concentrado e profundamente absorvido no trabalho. A sensação de que o tempo passa rápido e a dificuldade de se desligar

do trabalho são também aspetos associados a esta dimensão do *engagement* (Schaufeli et al., 2002).

Harter, Schmidt & Hays (2002), reforçam a nota de entusiasmo e satisfação do indivíduo com o trabalho, associados a este conceito.

O *engagement*, segundo Robinson (2004), corresponde a uma atitude positiva do colaborador em relação à organização e aos seus valores, evidenciando consciência do contexto do negócio e contribuindo com o seu desempenho para o benefício da organização. O autor refere que esta é uma relação colaborativa nos dois sentidos, isto é, organização e colaborador.

Cook (2008 cit. Bedarkar & Pandita, 2014), refere que o *engagement* é caracterizado pelo nível de compromisso dos colaboradores com a organização, sendo capazes de “ir além das expectativas” com o propósito de prestar um excelente serviço ao cliente. Está relacionado com a forma como o colaborador pensa e sente sobre a organização e age em prol do atingimento dos objetivos da organização e expectativas dos *stakeholders* (Bedarkar & Pandita, 2014).

O *engagement* pode ser visto como uma condição desejável. Tem um fundamento organizacional e traduz envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, esforço e energia; envolve atitudes e comportamentos (Macey & Schneider, 2008).

Os autores Storey, Ulrich, Welbourne & Wright (2009, cit. Iddagoda et al. 2016) acrescentam que, o conjunto de atitudes e comportamentos positivos alinhados com a missão e propósito da organização permitem um alto desempenho no trabalho. Na mesma linha, a AON Hewitt Experts, apresentam o *engagement* como o estado de envolvimento emocional e intelectual que motiva os colaboradores para a sua melhor performance, reforçando a ideia da conjugação da dimensão psicológica e comportamental. Nos seus estudos referem que colaboradores *engaged* falam positivamente da organização a colegas de trabalho, potenciais colaboradores e clientes, apresentam um forte sentido de pertença e desejo de se manter como parte da organização, apresentam motivação e esforço direcionado para o sucesso no exercício das suas funções (AON Hewitt, 2015; Hewitt, 2011).

O *engagement* pode ser analisado na medida do envolvimento dos colaboradores no trabalho e na organização - a nível cognitivo, emocional e comportamental (Iddagoda et al., 2016).

O *engagement* pode ser confundido com outros construtos, na medida em que se encontram interrelacionados, nomeadamente o compromisso organizacional - *commitment* (Robinson et al. 2004, cit. Saks 2006) e *job involvement*. O compromisso organizacional refere-se a uma atitude e ligação para com a organização, enquanto que o *engagement* não se limita a uma atitude. *Engagement* também difere do *job involvement*. De acordo com May e seus colaboradores (2004), *job involvement* está relacionado com a perceção da necessidade de satisfação no trabalho bem como com a autoimagem. *Engagement* tem a ver com a forma como os indivíduos se dedicam no desempenho de seu trabalho, implicando o uso ativo de emoções e cognições (May et al., 2004). Também sugerem o *engagement* como um antecedente para o *job involvement* no trabalho, na medida em que, os indivíduos que vivenciam um *engagement* profundo nas suas funções promovem uma melhor identificação com os seus trabalhos. No estudo de 2016, Iddagoda e seus colaboradores demonstram que o conceito de *engagement* é um conceito mais amplo que os referidos e com associação aos mesmos.

2.1 Antecedentes do *engagement*

Para compreender e potenciar o *Engagement*, vários autores debruçaram-se sobre os seus antecedentes.

Os autores Bakker e Hakanen e seus colaboradores apresentam nos seus estudos em 2007 e 2008 os recursos de trabalho como sendo os mais importantes preditores do *Engagement*, especialmente quando as exigências e os desafios são elevados (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2008). Referem especificamente os aspetos físicos, sociais, psicológicos ou organizacionais do trabalho, nomeadamente, o apoio de colegas de trabalho, *feedback* e *coaching*. Estes aspetos permitem responder mais facilmente aos desafios e melhorar continuamente o desempenho no exercício das funções (Bakker & Demerouti, 2007). Estes também influenciam positivamente a autoeficácia, otimismo e autoestima e por sua vez facilitam o vigor, a dedicação e a absorção (Bakker, 2011; Xanthopoulou et al., 2009). Em geral, os recursos de trabalho promovem um *engagement* mais duradouro, sendo este, por sua vez, um indicador relevante do desempenho no trabalho.

As políticas organizacionais, práticas internas, estruturas e cultura organizacional afetam o potencial de *engagement* de uma organização. Em contextos com fortes ligações entre os valores corporativos e individuais, o *engagement* tende a verificar-se. Da mesma

forma se evidenciam maior níveis de *engagement*, quando as organizações valorizam as contribuições individuais para o resultado global (Bakker, A.B. & Leiter, 2010).

Estes autores referem ainda como relevante o contexto social do *engagement*. As relações interpessoais fazem parte integrante dessa experiência. Representam fonte de conhecimento, suporte emocional, veículo de comunicação e de partilha de valores, normas e políticas. Os modelos de gestão e liderança bem como as dinâmicas sociais instituídas estão intimamente associadas a esta vivência. O *engagement* é uma experiência pessoal dos colaboradores e não ocorre em isolamento, pelo que, é no decorrer das interações e dinâmicas em contexto organizacional que a energia, dedicação, absorção e eficácia se concretizam (Bakker, A.B. & Leiter, 2010).

A liderança é também um dos aspetos a influenciar o nível de *engagement*. Vários estudos demonstraram que o tipo de liderança e em especial a liderança transformacional se relaciona positivamente com resultados e desempenho no trabalho (Kelloway et al., 2012; Kovjanic et al., 2012). O estilo de liderança transformacional está positivamente associado com uma maior satisfação no trabalho (Aube, 2015; Caldwell et al., 2012), maior motivação nos trabalhadores (Long, 2017), maior *engagement* (Bodenhausen & Curtis, 2016; Shuck & Herd, 2012), com uma menor intenção de rotatividade e uma maior produtividade (Graça, 2016; Shuck & Herd, 2012). A liderança transformacional potencia um clima organizacional adequado e saudável e níveis de desempenho superiores nos trabalhadores, uma vez que o comportamento do líder é capaz de inspirar e motivar os seus colaboradores a partilhar as suas expectativas de excelência e qualidade, a influenciar a eficiência do desempenho e a promover a sua visão estratégica (Freitas, 2017). Dos cinco componentes da liderança transformacional, os componentes de estimulação intelectual, motivação inspiracional e consideração individual são os que estão associados de forma significativa e positiva com o *engagement* nos trabalhadores (Mansor et al., 2017).

Relativamente a variáveis sociodemográficas, foram identificadas correlações entre o *engagement* e a antiguidade na função, se bem que considerada fraca e com a idade, considerada correlação moderada (Paredes, 2020).

2.2 Importância do *Engagement* para a estratégia e *performance* organizacional

Os estudos têm demonstrado associação positiva entre o *engagement* e a *performance* da empresa, especialmente ao nível da retenção de colaboradores, produtividade, fidelização dos clientes e crescimento da receita (Harter et al., 2002).

Segundo Macey, Schneider, Barbera, e Young, (2009), colaboradores com elevados níveis de *engagement* superam aqueles com baixos níveis de *engagement* (quando se analisam medidas de desempenho financeiro) (Macey et al., 2009).

A motivação, neste contexto, é referida como parte integrante do *engagement*. Os colaboradores *engaged* sentem-se compelidos para esforços dirigidos a objetivos desafiadores (Bakker, A.B. & Leiter, 2010). Os autores referem ainda que o *engagement* reflete a energia pessoal que as pessoas colocam no seu trabalho e traduzem níveis de absorção no trabalho, capazes de diminuir as respostas a fatores de distração. Mais acrescentam que colaboradores *engaged* consideram o seu trabalho mais satisfatório e consequentemente a sua ação é mais efetiva.

Harter e seus colaboradores, nas suas análises em 7 393 *business units*, em três 3 organizações, evidenciaram associação positiva entre satisfação com o trabalho e *engagement* com *turnover*, *customer satisfaction* e produtividade (Harter et al., 2002).

Estudos indicam que o *engagement* proporciona a oportunidade de se investir no trabalho e de criar uma noção de autoeficácia (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Pesquisas sobre as consequências do *engagement* nos colaboradores referem que pode resultar em estados e sentimentos positivos em relação ao trabalho e à organização. Gallup (2006, cit. Bedarkar & Pandita, 2014) reportou bem-estar em colaboradores *engaged* e acrescentou que o *engagement* que tende a traduzir foco, motivação intrínseca, criatividade, autenticidade, comunicação não defensiva e comportamento ético.

Colaboradores *engaged* são por norma leais, inovadores, criativos e orientados para o cliente; têm intenção de permanecer na empresa por um longo prazo e colaboram ativamente para atingir as metas organizacionais. Representam ativos organizacionais fortes e estratégicos para a organização (Joo & Mclean, 2006). Macey e Schneider (2008), reforçam a ideia de vantagem competitiva na medida em que o *engagement* contribui para a melhoria do desempenho e a produtividade no local de trabalho.

As organizações despertas para esta realidade integram o *engagement* como pilar basilar da estratégia, na medida em que se traduz em *outputs* bastante vantajosos para as organizações, promovendo vantagem competitiva.

3. *Burnout*

A questão da saúde e qualidade de vida no trabalho é, atualmente, um tema de elevada relevância e que desperta o interesse e preocupação em várias áreas da ciência e dos gestores em geral. Isso é particularmente verdade num contexto de trabalho em constante mudança, onde novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho estão continuamente a mudar.

A qualidade do trabalho e sua melhoria é uma preocupação política reconhecida. A qualidade do trabalho é um conceito multidimensional, valorizado tanto nas abordagens políticas quanto nas pesquisas científicas (Eurofound and International Labour Organization, 2019) e apresenta uma relação bidirecional com a saúde influenciando-se mutuamente. Os efeitos podem ser imediatos (quando um movimento errado leva a uma dor repentina) ou diferidos no tempo (quando a exposição ao fator de risco relacionado com o trabalho conduz a problemas de saúde). Também podem ser positivos, isto é, quando o trabalho contribui de forma direta ou indireta para a saúde e o bem-estar, ou negativos, quando o trabalho leva a limitações na atividade, doenças ou até morte prematura. Todos esses efeitos podem acontecer durante a vida profissional do indivíduo ou mesmo no período de reforma (Eurofound and International Labour Organization, 2019).

Com as alterações nas configurações do trabalho nas últimas décadas (regimes de horário de trabalho, sobrecarga de trabalho, número insuficiente de trabalhadores, maior esforço mental, inovação tecnológica, elevado volume de informação), altera-se também a noção de risco para a saúde dos trabalhadores. Deixa de ser apenas no campo físico, químico, biológico e ergonómico, passando a ser também de cariz psicossocial.

De acordo com a Agência Europeia para a Saúde no trabalho, os riscos psicossociais decorrem de deficiências na conceção, organização e gestão do trabalho, tal como de um contexto socioprofissional problemático, podendo ter efeitos negativos a nível psicológico, físico e social (como a depressão, o esgotamento ou stress relacionado com o trabalho) (Agência Europeia para a Saúde no Trabalho, 2020).

Os riscos psicossociais estão intimamente relacionados com a experiência de stresse relacionado com o trabalho, sendo estes uma das principais causas de doenças profissionais (Charria, Sarsos & Arenas, 2011, cit. Silva & Marques, 2013; Leka, Griffiths & Cox, 2003, cit. Pinho, 2015). O stresse relacionado com o trabalho é a resposta a exigências e pressões do trabalho que não são compatíveis com os conhecimentos e habilidades e que desafiam a

capacidade de um trabalhador lidar com elas (Cox, Griffiths & Rial-Gonzalez, 2000; Leka et al., 2003 cit. Pinho, 2015).

Quando prolongado, o processo de tentativas para lidar com as condições de stresse, pode resultar em *burnout*. Abreu e seus colaboradores (2002) acrescentam que o *burnout* não resulta só do stress em si, mas do stress que não recebeu intervenção ou não foi mediado, pelo que se trata de um processo prolongado e não pontual, de quadro clínico mental extremo do stress ocupacional (Abreu et al., 2002; Benevides-Pereira, 2002).

Os primeiros estudos do *burnout* tiveram início com o professor e psicanalista Herbert Freudenberger (1974). O autor relata a experiência de exaustão de energia que observou no próprio e em colegas da área da saúde e assistência a terceiros. De acordo com o autor, o *burnout* é um estado de exaustão mental e físico causado pela vida profissional. Este estaria associado a um conjunto de sinais de colapso físico e emocional (Freudenberger, 1974).

Benevides-Pereira (2002) acrescenta que o *burnout* ocorre pela permanência do stress ocupacional, quando os métodos para o combaterem falham. A autora refere que, enquanto o stresse pode apresentar aspetos positivos ou negativos, o *burnout* tem sempre um carácter negativo para o indivíduo (Benevides-Pereira, 2002).

Maslach (2003) reforça a ideia de que o *burnout* envolve respostas prolongadas aos fatores de stress no trabalho e que o mesmo resulta de incongruência vivida entre o indivíduo e o trabalho (Christina Maslach, 2003). A autora conceptualiza o *burnout* como uma síndrome psicológica multidimensional em resposta aos fatores de stress interpessoais e emocionais. Considera que o conceito é constituído por três dimensões: exaustão, cinismo e sensação de ineficácia ou falta de realização pessoal. O *burnout* evidencia-se por uma exaustão avassaladora, um sentimento de cinismo e desprendimento/distanciamento do trabalho e um sentimento de ineficácia e de falta de realização pessoal (Christina Maslach et al., 2001).

No mesmo sentido, Carlotto (2011), considera o *burnout* como um fenómeno psicossocial de três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional. Caracteriza a dimensão da exaustão emocional por falta ou carência de energia e um sentimento de esgotamento emocional, causada sobretudo pela sobrecarga de trabalho. Considera que a despersonalização ocorre quando o indivíduo se relaciona de forma distante e impessoal e caracteriza a baixa realização profissional como uma tendência do indivíduo

em se autoavaliar de forma negativa, experienciando diminuição do sentimento de competência (Carlotto, 2011).

Esta síndrome é reflexo de um processo contínuo de sentimentos de inadequação em relação ao trabalho e à falta de recursos para o realizar (Ferreira & Lucca, 2015). Forte desgaste físico e emocional e sintomas como cefaleias, tonturas, dispneia, distúrbios de sono, irritabilidade, fúria, ansiedade e dificuldade de relacionamento social são consequências desta síndrome. Os autores acrescentam ainda como impactos nos indivíduos, a menor produtividade, a diminuição da satisfação com o trabalho e com a vida pessoal, podendo levar a uma espiral de sofrimento que pode, inclusive, conduzir ao suicídio (Ferreira & Lucca, 2015).

Com base no modelo de inventário *Maslach Burnout Inventory* -MBI (Christina Maslach & Jackson, 1981), Codo e Vasques-Menezes (1999) apresentam os sintomas das três dimensões do *burnout*:

1)Exaustão emocional: sentimento de não poder dar mais; sentimento de que os problemas que lhes são apresentados são muito maiores do que os recursos de que dispõe para resolvê-los; falta de esperança; crença de que os seus objetivos no trabalho não serão alcançados; sentimento de que o trabalho exige demais do próprio; baixa autoestima profissional, caracterizada por sentimentos de impotência e insuficiência; sentimento de esgotamento, cansaço, ausência de energia de forma persistente; pouca importância dada ao trabalho; sentimentos de frustração e insatisfação relacionados com o trabalho; pouca motivação, poucos interesses e ideais; Sentimento de desgaste e esforço ao lidar com as pessoas (Codo, W, Vasques-Menezes, 1999; Christina Maslach & Jackson, 1981)..

2) Despersonalização (atitude negativa, insensível e cínica em relação terceiros): sentimento de não querer dar mais; sentimento de relacionar-se com clientes como se fossem objetos; distanciamento emocional, sentimento de perda da sensibilidade para com os problemas apresentados pela clientela (a partir do exercício do trabalho); adoção de atitudes e comportamentos mecânicos, burocratizados; problemas de relacionamento com colegas; evitamento de contactos físicos e emocionais com colegas e clientes; presença de atitudes cínicas em relação ao trabalho, clientes e organização (a partir do próprio trabalho); atitudes críticas e negativas em relação ao trabalho, organização e clientes (a partir do trabalho), ausência de confiança relativa à organização, colegas e clientes (Codo, W, Vasques-Menezes, 1999; Christina Maslach & Jackson, 1981)..

3) Envolvimento Pessoal (neste caso, a falta de realização pessoal/Eficácia concorre para o *burnout*): baixo nível de motivação e interesse; não se verifica manifestação de estímulo; não se evidencia confiança naquilo que faz e no que poderá vir a realizar; não lida bem com os problemas apresentados pelos clientes; fraco nível de cooperação; não procura envolver-se no trabalho, de forma a apresentar solução para os problemas; verifica-se dificuldade em colocar-se no lugar do outro bem como em perceber a sua problemática e em colaborar na procura de soluções para as mesmas (Codo, W, Vasques-Menezes, 1999; Christina Maslach & Jackson, 1981).

A experiência de *burnout* dos indivíduos pode ainda ter um efeito negativo nos colegas de trabalho, na medida em que pode perpetuar-se de modo informal pelas interações no trabalho (Christina Maslach et al., 2001).

Bakker e seus colaboradores (2002) distinguem as três dimensões tendo em conta as suas causas e consequências. Esclarecem que a exaustão emocional está mais relacionada com as exigências de trabalho (características do trabalho, exigências emocionais do mesmo, condições e ambiente físico de trabalho desfavoráveis) e o cinismo e eficácia no trabalho estão mais fortemente relacionados com a ausência de recursos de trabalho (como suporte e apoio interno colegas e supervisores, nível de autonomia e feedback). Consideram que o absentismo e exaustão emocional estão positivamente associadas, sendo esta a dimensão do *burnout* mais impactante no absentismo. Por sua vez o cinismo/despersonalização e eficácia no trabalho mais frequentemente se utilizam para prever o turnover e satisfação de clientes. (Bakker et al., 2002).

3.1 Antecedentes do *burnout*

Diferentes autores identificaram um conjunto de variáveis relacionadas com este fenómeno e que podem ser consideradas como antecedentes do *burnout* como o excesso de carga de trabalho, pressão de tempo, número de horas de trabalho, número de clientes, severidade dos problemas dos clientes, ausência de recursos laborais para realizar o trabalho, falta de apoio social, falta de suporte por parte dos supervisores, falta de suporte por parte dos colegas de trabalho, falta de feedback, falta de participação nas tomadas de decisão, falta de autonomia, ambiguidade de papéis, níveis de resistência, locus de controlo externo, baixa auto-estima, neuroticismo e altas expectativas (Christina Maslach et al., 2001). O relacionamento com supervisores e colegas, bem como, o nível de suporte interno, são

fatores mencionados como relevantes e com média a forte associação ao *burnout*: 1) as interações stressantes com supervisores aumentam níveis de exaustão emocional dos indivíduos na organização; 2) os altos níveis de exaustão conduzem à despersonalização, a menos que intervencionados (suporte); à medida que a despersonalização se mantém, o sentimento de eficácia e realização diminui (Leiter & Maslach, 1988; Christina Maslach et al., 2001).

A evolução das tecnologias e a computorização consequente dos contextos de trabalho também aparece associada a elevados níveis de stress no trabalho (M. P. Silva, 2017). O *tecnostress*, estado psicológico negativo associado ao uso das tecnologias de informação e comunicação (M. Salanova et al., 2007), pode levar ao *burnout* e à insegurança no trabalho (Harper, 2000). O *tecnostress* produz no indivíduo ansiedade e/ou fadiga, tensão e mal-estar, atitudes negativas e aversivas face às tecnologias de informação e comunicação dificultando o contacto com equipamentos tecnológicos, desenvolvendo a ideia de ineficácia ou outros pensamentos negativos sobre a sua capacidade, no uso de tecnologias. Outros estudos concluíram que o *tecnostress* estava relacionado com o aumento dos níveis de *burnout* e diminuição dos níveis de *engagement* (Eck & Hons, 2005; Marisa Salanova & Llorens, 2009). Estes resultados foram corroborados por outras investigações que associaram o *tecnostress* à sobreposição de e/ou conflito entre papéis, aumento da exaustão e do *burnout*, diminuição da produtividade, da satisfação com o trabalho e ainda diminuição do comprometimento organizacional (Ayyagari et al., 2011; Ragu-Nathan et al., 2008; Marisa Salanova & Llorens, 2009; Tarafdar et al., 2007).

De realçar, nesta análise, os fatores individuais como o sexo, idade, estado civil, habilitações, as características de personalidade (*locus* de controlo, personalidade) e atitudes face ao trabalho (expectativas, valores) como potenciais *enablers* da síndrome. Segundo Maslach e seus colaboradores (2001), são reportados níveis mais elevados de *burnout* na população ativa mais jovem do que nos que têm entre 30 e 40 anos, pelo que, o risco parece ser mais elevado nos primeiros anos da carreira profissional. O sexo não foi considerado como forte preditor de *burnout*, conjugado com as restantes variáveis, no entanto, verificou-se uma tendência para as mulheres terem níveis mais elevados de cinismo e níveis de exaustão ligeiramente mais elevados. Quanto ao estado civil, não casados e solteiros apresentam maior propensão para o *burnout* do que os restantes. Os estudos traduzem ainda que pessoas com níveis de educação/habilitações mais elevados apresentam níveis mais elevados de *burnout*. Foram também analisados os traços de personalidade e *locus* de

controle tendo sido evidenciado maior nível de *burnout* em indivíduos com *locus* de controle externo (atribuem responsabilidades de eventos ou acontecimentos a terceiros ou ao acaso) e pessoas que apresentam maior resistência à mudança, baixo nível de envolvimento nas atividades diárias e baixo nível de controle sobre acontecimentos. Os indivíduos com maiores níveis de *burnout* lidam com o stress de forma mais passiva e de modo defensivo, enquanto que os indivíduos que lidam de forma ativa com o stress apresentam menores níveis de *burnout*. Os autores acrescentam ainda que esta síndrome está relacionada com baixos níveis de autoestima (Christina Maslach et al., 2001).

3.2 *Burnout* e as suas medidas

Originalmente, o *burnout* medido com o *Maslach-Burnout Inventory* (Christina Maslach & Jackson, 1981) foi definido como uma síndrome tridimensional de exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal. Inicialmente, o *burnout* foi analisado em indivíduos que trabalhavam maioritariamente nos serviços de saúde, serviços sociais ou educação. No entanto, o conceito de *burnout* e as ferramentas de medição foram adaptadas para incluir outros trabalhadores (C. Maslach & Leiter, 1997). A versão mais abrangente foi denominada *MBI-General Survey* (Leiter & Schaufeli, 1996). As pesquisas psicométricas com o MBI-GS usando análise fatorial confirmatória demonstraram que a estrutura de três fatores é invariável em funções administrativas e de manutenção, equipas técnicas, enfermeiros, gestores (Leiter & Schaufeli, 1996), engenheiros de software e trabalhadores não *office* (*blue collar worker*) (Schutte et al., 2000).

4. Relação entre *Employer Branding*, *Engagement* e *Burnout*:

4.1 Relação entre *Burnout* e *Engagement*

A relação do indivíduo com o seu trabalho situa-se num contínuo entre a eventual experiência negativa de *burnout* e a sua antítese o *engagement* (Christina Maslach et al., 2001). Os autores indicam três dimensões interrelacionadas neste contínuo: exaustão-energia, cinismo-envolvimento e ineficácia-eficácia. Ao contrário dos que sofrem de *burnout*, os colaboradores *engaged* sentem-se enérgicos e ligados com o seu trabalho, considerando-o desafiante e não stressante (Christina Maslach et al., 2001). Gonzales-Roma, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006) afirmam que as principais dimensões do *burnout*, a exaustão e o cinismo, são opostas às principais dimensões do *engagement*, o vigor e a dedicação (González-Romá et al., 2006).

Schaufeli e Bakker (2004) classificam os conceitos como independentes e negativamente relacionados. Para os autores, o *burnout* resulta de elevadas exigências laborais e carência de recursos para o efeito e o *engagement* é caracterizado pelos recursos disponíveis no exercício profissional. No sentido oposto dos colaboradores que experienciam *burnout*, os indivíduos *engaged* com o seu trabalho vivenciam elevados níveis de energia e ligação com a sua atividade profissional e conseguem lidar facilmente com as exigências que lhes são feitas (Schaufeli & Bakker, 2004).

Vários estudos relacionados com o stress relacionado com as tecnologias de informação evidenciam a relação inversa entre o *burnout* e o *engagement*, isto é, o aumento dos níveis de *burnout* estava associado a diminuição de níveis de *engagement* (Eck & Hons, 2005; Marisa Salanova & Llorens, 2009), traduzindo-se em diminuição da produtividade, da satisfação com o trabalho e ainda diminuição do comprometimento organizacional (Ayyagari et al., 2011; Ragu-Nathan et al., 2008; Marisa Salanova & Llorens, 2009; Tarafdar et al., 2007).

4.2 Relação entre *Burnout* e *Employer Branding*

No estudo de Bakker e seus colaboradores (2002) compreende-se que o *burnout* influencia negativamente a marca de empregador. As suas consequências, nomeadamente em termos de absentismo, causado pela exaustão emocional, o turnover mais associado à

dimensão cinismo/ despersonalização têm consequências na satisfação de clientes (Bakker et al., 2002) e por esse efeito sobre *employer branding*.

4.3 Relação entre *Employer Branding* e *Engagement*

Em 2019, num estudo que visava compreender o efeito dos benefícios psicológicos da marca empregadora sobre o comportamento dos colaboradores, foi evidenciado que o orgulho em pertencer a uma marca empregadora com reputação social positiva, importava em motivação, *engagement* e lealdade para com a organização. Os autores acrescentam ainda que, colaboradores que se identificam com a sua organização, diferenciam-se de outras organizações, identificam-se com a marca e desenvolvem esforços no sentido alcançar objetivos organizacionais e o interesse estratégico da organização (Ilyas et al., 2019).

Meyer e Allen (1997) relacionam o *commitment* afetivo de forma significativa com as condições e experiências de trabalho favoráveis. Sustentam que, os colaboradores que tenham passado por estas experiências têm maior probabilidade de retribuir esse tratamento favorável, aumentando o compromisso com a sua organização (Meyer & Allen, 1997).

Sezões (2017) aponta para a relação positiva entre cultura e ambiente de trabalho e o compromisso com a empresa, referindo que, quanto mais elevada é a perceção dos colaboradores destas duas dimensões, maior é o compromisso com a organização.

Das dimensões de análise da atratividade da marca de empregador, as que estão mais associadas à valorização do ambiente de trabalho são o valor interesse (revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que proporciona um ambiente de trabalho entusiasmante, práticas de trabalho inovadoras e que faz uso da criatividade dos seus colaboradores para desenvolver serviços e produtos de elevada qualidade) e o valor social (revela o nível de atração de um indivíduo por um empregador que proporciona um ambiente de trabalho agradável e descontraído, propício ao relacionamento interpessoal e trabalho em equipa)(Berthon et al., 2005).

Bakanauskien (2017) analisou os fatores de atratividade organizacional em empresas na Lituânia e concluiu que estes têm impactos na atração de novos colaboradores e também na retenção. Alguns dos atributos mais valorizados para esse efeito foram bom ambiente de trabalho, salário adequado e o trabalho ser considerado interessante. Este estudo também

corroborar a influência de atributos de *employer branding* com a ligação das pessoas às empresas onde trabalham ou onde podem vir a trabalhar (Bakanauskien et al., 2017).

Hashim e Mohamad Nor (2018), acrescentam que, desenvolver uma proposta de valor forte e posicionar bem a marca empregador no *mindset* da organização, pode conduzir a um elevado nível de *engagement* dos colaboradores (Hashim & Mohamad Nor, 2018).

Tanwar e Prasad (2016) apresentam uma relação positiva entre a marca de empregador e a retenção, por via da satisfação no trabalho e contrato psicológico. Sustentam que se verifica uma associação positiva entre *employer branding* e o comprometimento organizacional que, por seu lado, contribui para a defesa da marca. Este estudo reflete ainda sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma forte marca de empregador e salientam o ambiente de trabalho saudável, iniciar atividades corporativas de responsabilidade social, proporcionar as condições e os benefícios para um melhor equilíbrio vida pessoal e profissional e proporcionar boas oportunidades de aprendizagem aos colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016). Estes fatores estão mais relacionados, na escala de atratividade organizacional (Berthon et al., 2005) às dimensões valor social, cooperação/aplicação e desenvolvimento.

Backhaus e Tikoo (2004) relatam a relação bidirecional entre cultura, identidade organizacional e fidelidade à marca de empregador. Referem que a marca de empregador influencia a cultura e identidade organizacional e vice-versa (Backhaus & Tikoo, 2004).

A proposta de valor da empresa, segundo Berthon e seus colaboradores (2005), está associada positivamente à atratividade percebida da empresa, pelo que, quanto maior o alinhamento entre os atributos percebidos pelos atuais e potenciais colaboradores com a proposta de valor da empresa, maior será a atratividade da mesma (Berthon et al., 2005).

Maxwell e Knox (2009) no seu estudo (sobre motivar os colaboradores a viverem a marca), sugerem que a abordagem se efetue a partir de dentro da organização. Exploram a importância das percepções internas para a construção de uma *employer brand* consistente (Knox & Maxwell, 2009). Daqui decorre a relevância do *engagement* para a construção e desenvolvimento de uma forte *employer brand*.

Os construtos de *employer branding* e *engagement* encontram-se intimamente relacionados, tendo sido demonstrado em estudo de caso que, quanto maior o nível de

engagement dos colaboradores maior a percepção da marca de empregador e o contrário também se verificou (Manuel, 2018).

As pesquisas sustentam que o *engagement* proporciona a oportunidade de se investir no trabalho e de criar uma noção de autoeficácia (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Bakker e Leiter (2010) acrescentam que os colaboradores *engaged* tendem a direcionar esforços em prol de objetivos desafiadores, apresentam níveis de absorção no trabalho, consideram-no mais satisfatório, sendo por consequência a sua ação mais efetiva (Bakker, A.B. & Leiter, 2010).

Os estudos que abordam o *envolvimento* e as exigências de trabalho elevadas evidenciam um forte impacto positivo sobre o *engagement*, clarificando que os recursos (variabilidade de competências profissionais, contactos positivos com terceiros e autonomia ou controlo do seu trabalho), tornam-se recursos valiosos e promovem a dedicação na concretização das atividades em contextos de exigências mais elevadas (Albrecht et al., 2015; Bakker, 2014; Bakker et al., 2007; Breevaart et al., 2014; Hakanen et al., 2005).

Segundo Suikkanen (2020), o *employer branding* promove a fidelidade à marca e contribui para a retenção, na medida em que, influencia a cultura organizacional, o contrato psicológico e por consequência o *engagement*. Acrescenta ainda que, a marca de empregador reforça toda a experiência da pessoa em contexto de trabalho e que esta, por sua vez, contribui para a ideia de bom local para se trabalhar (Suikkanen, 2010).

Uma boa marca de empregador, sinaliza um ambiente de trabalho favorável, promovendo a atração e retenção de talento. As pesquisas associam as atitudes positivas dos colaboradores em relação à empresa com marca de empregador, reforçando a importância das boas relações contexto de trabalho. Estas atitudes favoráveis, podem também conduzir a um sentimento de local de trabalho desejável, com reflexos no reconhecimento externo ou público (Joo & Mclean, 2006). Os autores referem, ainda que estas dinâmicas afetam o *engagement* e o *employer branding*, com benefício no desempenho financeiro.

No estudo efetuado por Paredes (2020), fica clara a ligação entre o *employer branding* e o *engagement*. Este sustenta que, as dimensões de valor social, valor desenvolvimento e valor interesse têm correlação mais significativa com o *engagement*. Esclarece ainda que, das três dimensões referidas, o interesse explicou a maior percentagem da variabilidade do *engagement*. Este estudo conclui que, quanto maior a percepção do valor interesse (nível de atração do colaborador perante a organização, onde o ambiente de

trabalho é inovador, criativo e incentivador) maior o nível de *engagement* dos colaboradores (Paredes, 2020).

As relações entre a marca empregadora, o *engagement* e o esforço direcionado em colaboradores da indústria petrolífera tailandesa foram estudadas por e Piyachat e seus colaboradores (2015). Estes evidenciaram a associação positiva entre as variáveis em estudo. Foram confirmadas as várias hipóteses, a saber: 1) há uma relação positiva entre *employer branding* e *engagement*; 2) há uma relação positiva entre o *engagement* e o esforço discricionário; 3) Há uma relação positiva entre o *employer branding* e o esforço discricionário; 4) há um efeito do *employer branding* sobre o esforço discricionário mediado pelo *engagement* dos colaboradores da organização. Acrescentam ainda que, os colaboradores que sentem maior nível de segurança em empresas bem conhecidas, especialmente se associadas a marcas internacionais, apresentam maior nível de *engagement* e esforço discricionário.

Segundo Hewitt (2011), os melhores empregadores diferenciam-se pelo alto nível de *engagement* dos colaboradores, resultando em maior retenção, maior talento na organização e melhor desempenho financeiro (Hewitt, 2011).

De acordo com a maior parte dos estudos analisados, fica claro o impacto de uma forte marca de empregador sobre o *engagement* e suas dimensões (vigor, dedicação e absorção) e o *burnout* e suas dimensões (exaustão emocional, cinismo/despersonalização e eficácia pessoal/realização). Por sua vez o *engagement* apresenta-se também como antecedente do *employer branding*, contribuindo com as suas consequências favoráveis para a construção da imagem de bom empregador. Esta está assente em vários atributos percebidos pelos colaboradores atuais e potenciais, realçando a importância da percepção da marca interna e externamente. No que refere ao *burnout* esta concorre para o *employer branding* no sentido inverso.

5.Pandemia

A Covid-19 (*coronavirus disease of 2019*) veio alterar a vida das pessoas de forma extraordinária. Indivíduos, regiões, economias, países e continentes vivenciam, desde final de 2019, os impactos locais e globais desta doença. Este é um assunto que domina as agendas políticas e socioeconómicas de diferentes regiões do mundo e em especial das grandes potências internacionais.

Em Janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde sinalizou a emergência de um surto de um novo coronavírus na China, tendo sido caracterizada como uma pandemia apenas em Março do corrente ano (OMS,2020, cit. Cruz et al., 2020).

A COVID-19, pelas suas características e perfil de transmissibilidade, avança rapidamente e impõe necessidades de contenção, isolamento e distanciamento de pessoas para minimizar o crescimento exponencial do número de pessoas infetadas (Kraus et al., 2020).

De acordo com os dados do Centro Europeu para Prevenção e Controlo de Doenças (ECDC), até setembro de 2020, foram registados mais de 30 milhões de infetados pelo vírus em todo o mundo e registadas cerca de um milhão de mortes associadas à doença. Na União Europeia registaram-se mais de 2.2 milhões de pessoas infetadas pelo vírus. Por este motivo a União Europeia, considera esta a maior crise de saúde pública desde a pandemia da gripe espanhola de 1918 (Ahrendt et al., 2020).

A pandemia desencadeada pelo novo corona vírus, custou já, neste curto espaço de tempo inúmeras vidas, afetou o quotidiano das pessoas e teve impactos significativos nas economias em todo o mundo (Kraus et al., 2020).

As respostas políticas e ações governamentais dedicaram-se, maioritariamente à intervenção ao nível de medidas de contenção e mitigação para retardar e evitar a proliferação do vírus e os efeitos biológicos e letais da doença. O confinamento total ou parcial decorrente destas medidas, em vários países, essencialmente nos meses de abril e maio, implicou medidas como encerramento de escolas e universidades, instituições públicas com serviços condicionados, suspensão de atividades e eventos, entre outras medidas. Teve impactos consideráveis nos serviços de saúde e nas organizações em geral, e significativo reflexo na economia (Cruz et al., 2020; Kraus et al., 2020).

A economia sofreu graves consequências com esta pandemia e continua em esforço. As medidas foram relativamente bem-sucedidas em abrandar o ritmo de crescimento de novas infeções (no decurso da primeira vaga), no entanto, estas medidas não farmacêuticas vieram alterar a atividade económica, limitando a mobilidade humana e os negócios. A Covid-19 perturbou fortemente as cadeias de abastecimento e diminuiu a atividade de produção e serviços, o que levou a *layoffs* (Stock et al., 2020). Os mercados bolsistas caíram drasticamente (Baker et al., 2020) e os economistas preveem recessões económicas severas (Baldwin & di Mauro, 2020; McKibbin & Fernando, 2020).

A União Europeia entrou na mais profunda recessão desde a Segunda Guerra Mundial e a sua extensão e gravidade dependerão da escala e duração da pandemia e necessidade de novas medidas de confinamento (Ahrendt et al., 2020). A Comissão Europeia já previa, em julho de 2020, que a contração económica para o ano seria maior do que o previsto na primavera, reportando a valores de 8,3% contra 7,4%. As projeções de crescimento para 2021 também foram ajustadas, de 6,1% para 5,8%, segundo a Comissão Europeia (2020, cit. Ahrendt et al., 2020).

Para melhor compreender os impactos imediatos da pandemia na forma como as pessoas vivem e trabalham na Europa, a Eurofund desenvolveu um survey eletrónico – Living, Working and Covid-19. Este estudo consistia em duas fases: 1) primeira ronda: dados recolhidos até 1 de Maio- momento em que boa parte dos Estados-Membros da União Europeia estava em confinamento; 2) segunda ronda: dados recolhidos em Julho (momento em que se verificou diminuição das restrições das medidas).

Este relatório evidencia os principais impactos da Covid -19 na vida dos europeus. De realçar (Ahrendt et al., 2020):

- 8% ficaram desempregados desde a pandemia. A probabilidade de ficar sem trabalho no caso dos trabalhadores independentes era ainda maior (13%);
- Os respondentes na faixa etária mais jovem (18-34), bem como aqueles com apenas o ensino primário ou secundário - mais propensos ao desempregado durante a pandemia;
- Na primeira fase do inquérito cerca de metade dos respondentes empregados reportaram uma diminuição das suas horas de trabalho. Na segunda fase um pouco mais de um terço;
- Os níveis de insegurança no emprego diminuíram ligeiramente em julho comparativamente com abril, mas a preocupação era generalizada, nomeadamente, com

contratos de duração limitada. Evidências desse estudo demonstraram que quatro em cada dez homens com idades compreendidas entre os 34 e os 49 anos, com contrato temporário, dizem poderem perder o emprego nos três meses seguintes;

- Crescente proporção de inquiridos desempregados que reportaram atrasos no pagamento das contas de serviços públicos, contas telefónicas, de internet ou seguros de saúde;

- Os inquiridos na categoria etária dos 35 aos 49 anos demonstraram ser financeiramente mais vulneráveis do que outras faixas etárias: seis em cada dez, não se mostraram capazes de manter o seu nível de vida por mais de 3 meses; esta fragilidade financeira regista valores mais elevados nas mulheres do que nos homens;

- Na fase de pico da pandemia na Europa (abril) proporções significativas dos inquiridos relataram ter sentimentos negativos como solidão, tensão e depressão;

- O grupo mais jovem foi o que evidenciou maior risco de depressão;

- 4 em cada 10 inquiridos desempregados indicam sentimento de exclusão da sociedade;

- Os inquiridos com baixa segurança no trabalho apresentam risco de depressão (com base na sua pontuação média de estado de *well-being*), o que sugere uma associação similar à da relação entre o bem-estar psicológico e o desemprego;

- A resiliência provou ser um traço pessoal de grande valor, na medida em que capacita as pessoas a lidar com os problemas causados pela pandemia bem como na recuperação quando necessário;

- A experiência de trabalhar a partir de casa durante a crise do covid-19 parece ter sido positiva. Mais de três quartos dos inquiridos indicou uma preferência pelo regime misto (teletrabalho e presença no local de trabalho);

- Os inquiridos que trabalhavam em casa relataram que trabalhavam frequentemente nos seus tempos livres, especialmente quando tinham crianças em casa;

- Os respondentes que trabalhavam a partir de casa são menos propensos a sentir que estão a fazer um trabalho útil; relatam mais frequentemente sentimento de isolamento.

Esta situação de crise e emergência tem, e não menos relevantes que os impactos económicos, reflexos sociais bem como na saúde física e psicológica da população.

A população visada direta ou indiretamente pela pandemia e que cumpre ou cumpriu dias de isolamento e/ou quarentena, também ficam mais expostas a efeitos psicológicos

negativos. Vários estudos apontam para sintomas de stress, confusão e fúria. Estes podem ser provocados por períodos mais extensos do isolamento/quarentena, frustração, informação desadequada, perdas financeiras e estigma (Brooks et al., 2020).

A sensação de ausência de controlo e constante incerteza, bem como a possibilidade de planos futuros serem alterados substancialmente, assim como distanciamento familiar e social podem constituir-se como catalisadores para a emergência de sintomas de depressão e ansiedade (Ramírez-Ortiz et al., 2020).

Para melhor gerir os constrangimentos e aproveitar as oportunidades daí decorrentes, a atenção às dimensões *burnout* e *engagement* da população ativa e a gestão da marca de empregador podem assumir um papel relevante para as empresas, nomeadamente, na forma como reagem e superam os desafios bem como se preparam para as etapas subsequentes.

6. Relação das práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Employer Branding, Engagement e Burnout em contextos adversos e em especial no contexto de pandemia da Covid -19

A crise do COVID-19, caracterizada pela imprevisibilidade máxima, curso dinâmico, velocidade rápida e intensidade extrema (Bieńkowska et al., 2020), representa um novo desafio para as organizações. Estas estão a responder de forma imediata às exigências, a tomar decisões para aliviar os efeitos da pandemia nas organizações (Caligiuri et al., 2020) e, em simultâneo, preparam os seus planos de ação de médio e longo prazo para se adaptarem à nova realidade e às novas condições ambientais e restrições daí decorrentes (Kraus et al., 2020).

As organizações tiveram de repensar formas de atuação e, neste contexto a gestão de pessoas, a importância das tecnologias e o papel da liderança assumem lugares de alto destaque. A tecnologia, fundamental para a gestão integrada de processos, tem sido alvo de grande atenção na medida em que, muitas empresas em face da necessidade de rapidamente passarem para registo mais digital, tiveram que efetuar o seu upgrade tecnológico. Bienkowska e seus colaboradores (2020) debruçaram-se sobre modelos organizacionais de fiabilidade para assegurar o desempenho organizacional. Referem que em condições extremas e críticas, é necessário redefinir paradigmas existentes, nomeadamente no âmbito dos recursos humanos, gestão e tecnologias de informação. Este modelo tem por base a conjugação das três dimensões para conferir confiabilidade aos sistemas e sustentabilidade organizacional (Bieńkowska et al., 2020).

A crise redefiniu não apenas locais de trabalho, alterou papéis e redefiniu limites de funções e mesmo a forma como o trabalho é desenvolvido. Caligiuri e seus colaboradores (2020) reforçam a ideia de que a pandemia ajudou a ultrapassar barreiras estruturais, geográficas e sociais, que, de alguma forma anteriormente, limitavam decisões em matéria de gestão de talento. A gestão de talento, para os autores, é especialmente relevante para empresas em períodos de crise e serão mais relevantes na fase de recuperação. A reanálise e definição do conceito de talento para o “novo normal” é essencial, assim com a compreensão de como é gerado o valor económico (Caligiuri et al., 2020).

A pandemia de Covid-19 trouxe para a ribalta as questões de saúde e segurança e colocou grande atenção no papel da Gestão de Recursos Humanos na dinamização da força de trabalho e capital humano para sustentar os negócios. O *The Economist* (2020) aponta

como principais atribuições, a necessidade de manter os colaboradores saudáveis, manter os seus níveis de motivação, assegurar e garantir a experiência (para muitos nova) de trabalho remoto, bem como a necessidade de considerar como e quando dispensar/ colocar em *layoff* colaboradores (The Economist, 2020)

As práticas de gestão de recursos humanos tiveram de se reajustar a novas formas de fazer proporcionando-se a oportunidade de as rever e fazer evoluir em termos metodológicos e de valor acrescentado.

A crise Covid-19 acentuou as principais capacidades organizacionais e levou ao limite os recursos, expôs lacunas ao nível de competências *core* individuais e coletivas, assim como também revelou novos talentos (Caligiuri et al., 2020).

Por outro lado, acelerou mudanças e trouxe algumas oportunidades. A transição para o trabalho remoto implicou grandes adaptações dos indivíduos e das organizações e a lógica do trabalho colaborativo online passou a ser uma realidade. A digitalização, automatização de processos e a gestão de equipas virtual, exigida em contextos altamente competitivos, ambientes dinâmicos, passou a ser, nesta fase, um requisito de sobrevivência para algumas empresas e requisito de manutenção para outras (Iyengar et al., 2020; Moço et al., 2020; Obrenovic et al., 2020).

Estas exigências de contexto ambiental e pressão colocada nas organizações conduzem à reflexão sobre os mecanismos e estratégias de resposta conhecidos, bem como procura de soluções inovadoras para gerir a conjuntura.

De salientar um estudo divulgado em 2005 por Kontoghiorghes e seus colaboradores, que evidenciou a relação entre certas características das organizações que aprendem e a sua capacidade de adaptação à mudança, a inovação e o desempenho organizacional. As comunicações abertas e partilha de informações, factos, a gestão de risco, a promoção de novas ideias e disponibilidade de recursos para realizar o trabalho de maneira profissional, foram consideradas as características mais relevantes e que se constituem como fortes preditores de adaptação rápida de mudanças, célere introdução de produtos ou serviços e desempenho organizacional (Kontoghiorghes et al., 2005)

De referir ainda que, a incerteza e instabilidade do mercado, potenciadas pela inovação, evolução da tecnologia, globalização, mudanças demográficas e sociológicas, aumento da intensidade e diversidade da concorrência, afetam as organizações e determinam

a necessidade das empresas rapidamente se adaptarem, de conhecerem as tendências para prever e antecipar eventos. Em 1996, Grant desenvolveu um artigo científico que relaciona a gestão do conhecimento com a prosperidade em ambientes dinâmicos e altamente competitivos. O autor apresenta a teoria da capacidade organizacional baseada no conhecimento e reforça a importância da integração do conhecimento e da flexibilidade da integração de conhecimentos de base diferentes (Grant, 1996).

Tendo em linha de conta a importância da gestão do conhecimento para a capacidade de resposta e adaptação das empresas em contextos adversos, Ahamed e seus colaboradores (2020) apresentaram um estudo onde associaram a partilha de conhecimento ao *engagement* e aos seus impactos na performance organizacional em contexto de pandemia. Este estudo aponta o *engagement* e a partilha de conhecimento como áreas de desenvolvimento com impactos ao nível da inovação e qualidade. Segundo os autores, o *engagement* tem associação positiva com a inovação bem como com o desempenho organizacional, da mesma forma que, a partilha de conhecimento está positivamente associada aos resultados da organização. Acrescentam ainda que a partilha de conhecimento poderá ser uma forma possível de envolver os colaboradores, especialmente, no momento atual (Ahmed et al., 2020).

Pesquisas efetuadas (Sarnoff & Zimbardo, 1961; Schachter, 1959, cit. Caligiuri, 2020). sugerem ainda que, os estados de ansiedade fomentam desejo natural de afiliação. Nesse sentido, Caligiuri e seus colaboradores (2020), apresentam como relevante o reforço da coesão interna, através de mecanismos de suporte interno a colaboradores, formação e ações de desenvolvimento e processos de seleção cuidados.

Takeuchi, Wang, Marinova, & Yao (2009), nos seus estudos, evidenciaram a associação positiva entre o suporte organizacional e a adaptação a novos ambientes (Takeuchi et al., 2009).

O reforço da cultura organizacional é também uma dimensão a considerar na medida em que, promove o comprometimento organizacional dos colaboradores, com benefício na capacidade de melhor se ajustarem às exigências e ultrapassarem os obstáculos (Neves & César, 2020).

Caligiuri e seus colaboradores (2020), referem ainda a importância da aquisição de conhecimento, e que o seu reforço, em situação de pandemia, corresponderá a valor acrescentado quer para os indivíduos quer para as organizações que o promovam ou

facilitem. Os autores reforçam a ideia de que a aquisição de conhecimento permite desenvolver as capacidades e promove a motivação dos colaboradores.

No estudo sobre colaboradores de elevado desempenho, Mojeed-Sanni e seus colaboradores (2019) afirmam que a gestão recursos humanos contemporânea, requer uma gestão de pessoas em contexto organizacional sustentável e a gestão de uma força de trabalho altamente *engaged*. Estes autores exploraram a relação simbiótica que existe entre a análise de negócios, o capital social da organização, o *engagement* e os colaboradores de elevado desempenho (Mojeed-Sanni et al., 2019).

O estudo desenvolvido por Aybas & Acar (2015), confirmou a relação das práticas de recursos Humanos percebidas com o *engagement* e com o capital psicológico (autoeficácia, otimismo, resiliência e perseverança) e concluiu que ambas assumem especial relevância em contextos de mudança. O desenvolvimento e manutenção de um contexto laboral com as condições adequadas e um ambiente favorável à aquisição e desenvolvimento de competências bem como a motivação têm associação positiva com o *engagement*. Reforçam ainda os benefícios daí decorrentes, nomeadamente, melhor desempenho, maior o nível de satisfação com a vida e diminuição das intenções de saída (Aybas & Acar, 2015).

Na primeira década dos anos 2000 e particularmente nos últimos três anos da mesma, as empresas e os trabalhadores enfrentaram desafios relativos ao capital humano e a uma economia incerta. A desaceleração económica iniciada em 2008 teve um impacto significativo nas empresas e nas decisões daí decorrentes. Essas decisões tiveram impacto nos níveis de *engagement* dos colaboradores. A Aon Hewitt Consultores, apontou a necessidade de, em tempos incertos, as organizações se concentrarem em aproveitar o esforço discricionário que os colaboradores *engaged* proporcionam. Consideram que isso faz a diferença na forma como as empresas são afetadas pela recessão económica, a rapidez com que emergem dela e quão fortes serão no futuro (Hewitt, 2011).

A gestão de talento tem um papel determinante na capacidade de resposta das organizações, garantindo as escolhas estratégicas e as atividades operacionais orientadas para alcançar vantagem competitiva. Engloba elementos estratégicos e táticos e inclui conceitos e ferramentas desenvolvidas por outras áreas de gestão, como o marketing (por exemplo, marca de empregador, proposta de valor dos colaboradores), ciências empresariais, entre outras. Ao focar-se na aquisição, desenvolvimento e retenção de talento (diferente das

atividades de recursos humanos transacionais), a gestão de talentos tornou-se o núcleo da prática estratégica de Gestão de pessoas em contexto organizacional (Claus, 2019).

Caligiuri e seus colaboradores (2020), no seu estudo sobre insights de gestão de recursos humanos em contexto pandêmico, salientam, em termos de gestão de talento: 1) a importância da definição de posições chave na organização; 2) a gestão dinâmica de *pools* de talento; clara definição das competências necessárias para funções de liderança. Consideram que a definição de posições estratégicas e chave na organização, não deverá ser sustentada numa estratégia estática ou reativa, mas dinâmica, assegurando uma compreensão mais ágil das posições com impacto direto na capacidade de mudança e adaptação das organizações. O desenvolvimento de *pools* de talento permite assegurar a continuidade e desenvolvimento organizacional. Estas visam incluir indivíduos com tolerância para a ambiguidade, resiliência e curiosidade. Os autores acrescentam que a situação de pandemia colocará em causa o *pipeline* definido para funções de liderança, reforçando a importância das *pools* de talento dinâmicas (Caligiuri et al., 2020).

Devido à incerteza e ambiguidade do contexto, os autores apontam como competências chave de líderes em contexto de empresas multinacionais, as competências de adaptação, de integração (de diversas perspetivas e exigências) e de orientação/ direção (capacidade para definir e orientar a ação nessa direção) (Caligiuri et al., 2020).

Uma boa reputação corporativa, na lógica de *employer branding*, é também considerada um valor estratégico para as empresas. As organizações incluídas na lista da *Fortune* das 100 melhores empresas para se trabalhar, apresentam maior valor de mercado do que as não incluídas. Ser considerado um empregador atraente pode criar um ativo intangível, na medida em que este tem valor considerável no mercado, é raro e difícil de imitar (Barney, 1991; Grant, 1991, cit. Joo & Mclean, 2006). Uma boa marca de empregador, por sua vez, sinaliza um ambiente de trabalho favorável, promovendo a atração e retenção de talento (Joo & Mclean, 2006). Estes autores associam as atitudes positivas dos colaboradores em relação à empresa com marca de empregador, reforçando a importância das relações positivas dos colaboradores no seu contexto laboral. As atitudes positivas, podem também conduzir a um sentimento de local de trabalho desejável, com reflexos no reconhecimento externo ou público.

Este trabalho consolida a tese de que as práticas de recursos humanos alinhadas com a estratégia, afetam positivamente o *engagement* e a Marca de Empregador, com benefício no desempenho financeiro (Joo & Mclean, 2006).

A necessidade de reinventarmos continuamente e de reajustarmos as práticas da gestão de talento permitirão criar a interseção entre as expectativas de todos os *stakeholders* e a necessidade de adaptação constante aos desafios ambientais (políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais).

Segundo Claus (2019), a única certeza é que o futuro da gestão de talento terá ainda muitos desafios e disrupções pela frente (Claus, 2019).

Capítulo 2 – Metodologia e Apresentação do Estudo Empírico

Neste capítulo é descrita a metodologia que foi utilizada neste trabalho de investigação, o modelo conceptual, as hipóteses de investigação, a seleção da amostra/dos participantes e os procedimentos da recolha de dados.

1. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

Um modelo conceptual foi desenhado, especificamente, para este trabalho de investigação, baseado no estado da arte elaborado no capítulo 1. Este trabalho é constituído por 2 estudos. O estudo 1 teve como objetivo analisar as diferenças entre as variáveis *engagement* e *burnout* antes da pandemia de covid-19 e durante a pandemia. Recorre a dados recolhidos em 2018, num estudo prévio, e à base de dados de 2020 que permitiu o estudo 2. O estudo 2 teve o objetivo de explorar as relações entre as variáveis *engagement*, *burnout* e *employer branding* durante a pandemia, estudo em que incidiram as hipóteses desta investigação. A figura 1 apresenta o modelo conceptual.

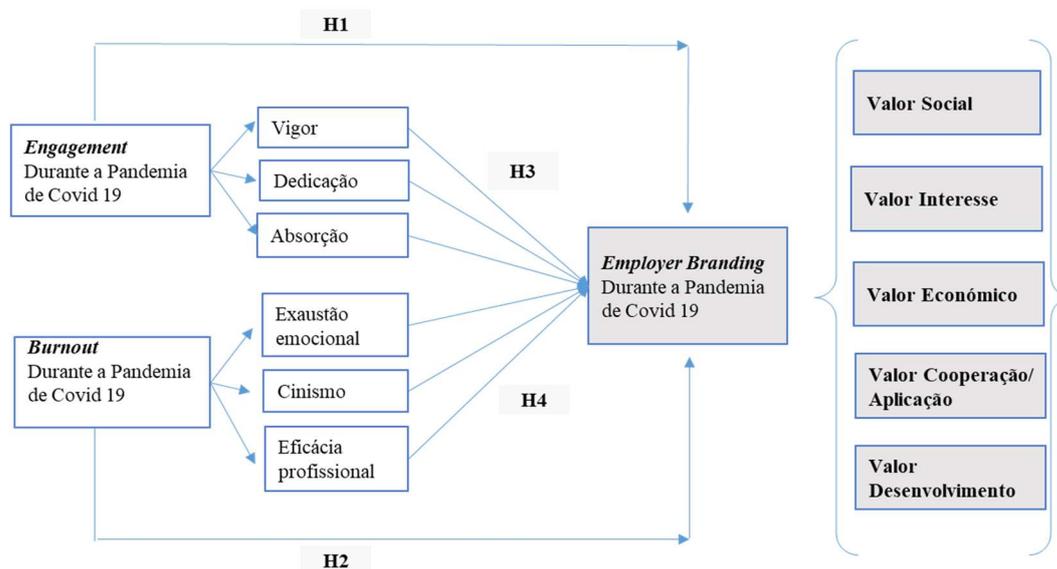


Figura 1 - Modelo Conceptual

H1: espera-se que o *engagement* durante a pandemia de covid 19 esteja associado e contribua para maior *employer branding* (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).

H2: espera-se que o *burnout* durante a pandemia de covid 19 esteja associado e contribua para menor *employer branding* (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).

H3: espera-se que mais vigor, dedicação e absorção se associem e contribuam para maior *employer branding* (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).

H4: espera-se que mais exaustão emocional, cinismo, e menor eficácia profissional se associem e contribuam para menor *employer branding* (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).

2.Procedimentos de recolha de dados

Para atingir o objetivo proposto por este trabalho de investigação foi utilizada uma análise quantitativa, recorrendo à recolha de questionários para testar as hipóteses e avaliar as relações entre variáveis.

O estudo estatístico foi realizado a partir da recolha de dados em dois momentos: um primeiro momento de novembro a dezembro de 2018 (estudo 1), e um segundo momento de agosto a setembro de 2020 (estudo 2). Na recolha de dados de 2018 obtiveram-se respostas ao questionário (anexo 1) que visava, entre outras, as variáveis do *engagement* e do *burnout*. Na recolha de dados de 2020, o questionário visava recolher informação sobre as variáveis *employer branding*, *engagement* e *burnout*. Ambos os questionários foram feitos *online* no google forms e disponibilizados nas redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*).

A população alvo destes estudos visou pessoas com idades iguais ou superiores a 18 anos.

Foi efetuada uma primeira análise entre as duas amostras, a visar apenas as variáveis *engagement* e *burnout* com o intuito de perceber as diferenças nos momentos pré-pandemia de covid 19 e no momento durante a pandemia (pode ler-se pré-covid ou durante covid, mais adiante para facilitar a leitura da informação).

2.1 Instrumentos de recolha de dados

Os estudos 1 e 2 incluíram variáveis sociodemográficas e profissionais.

O estudo 1 incluiu: Género (1.F; 2.M); Idade; Profissão; Estado Civil (1. Solteiro, 2.Casado, 3. União de facto,4. Divorciado); Situação familiar – Filhos (1.sim /2. não); Habilitações Literárias (1.A estudar;2. Ensino Básico 3. Ensino Secundário; 4. Licenciado; 5. Mestrado; 6. Doutoramento); Reside (1. Sozinho; 2. Com os pais; 3. Cônjuge; 4. Partilha a casa); Rendimento (1. Menor que €580; 2. Entre €580 e €999; 3. Entre €1.000 e €1.999; 4. Entre €2.000 e €2.999; 5. Mais de €3.000); Trabalha no setor (1. Privado; 2. Público); Antiguidade (anos na empresa atual); Média de horas de trabalho semanal; Tipo de contrato (1. Estágio profissional; 2. Contrato de prestação de serviços (recibo verde); 3. Contrato de trabalho a termo certo; 4. Contrato de trabalho sem termo; 5. Outra opção); Trabalha por turnos (Sim/Não).

O estudo 2 incluiu as variáveis sociodemográficas e profissionais seguintes: Género (1. F; 2.M); Idade; Profissão; Estado Civil (1.solteiro, 2.casado,3. união de facto,4. Divorciado; 5. outra); Situação familiar – Filhos (1.sim /2. não); Habilitações Literárias (1.A estudar;2. Ensino Básico 3. Ensino Secundário; 4. Licenciado; 5. Mestrado; 6. Doutoramento); Reside (1. Sozinho; 2. Com os pais; 3. Cônjuge; 4. Partilha a casa); Enquadramento profissional atual: (1. Empregado; Desempregado; Estudante; Outra); Empregado (1. Em regime Teletrabalho exclusivamente; 2. Trabalho em regime exclusivamente presencial; 3. Trabalho em regime misto: presencial e teletrabalho; 4. Em *layoff*; 5. outra); Nível/Tipologia Funcional (1. Direção; 2. Gestão/Coordenação/Supervisão; 3. Técnico/Especialista;4. Comercial; 5. Administrativo; 6 Operacional Qualificado / Não qualificado); 3. Rendimento (1. Menor ou igual a €635; 2. Entre €635 e €999; 3. Entre €1.000 e €1.999; 4. Entre €2.000 e €2.999; 5. Mais de €3.000); trabalha no setor (1. Privado; 2. Público); Antiguidade (anos na empresa atual); Média de horas de trabalho semanal (horas); Tipo de contrato (1. Estágio profissional; 2. Contrato de prestação de serviços (recibo verde); 3. Contrato de trabalho a termo certo ou incerto; 4. Contrato de trabalho sem termo; 5. Outra opção); Trabalha por turnos (Sim/Não).

Questionário - Burnout

Para avaliar o *burnout* foi utilizada a escala do *Maslach Burnout Inventory* (MBI). O instrumento base apresenta 22 itens que avaliam as três dimensões do *burnout*, exaustão emocional (9 itens), Despersonalização (5 itens), Realização Pessoal (8 itens), numa escala de Likert de 7 pontos. Atualmente existem três versões distintas em função da área profissional do respondente: uma versão com 22 itens para profissionais da área da saúde (MBI-HSS, de Human Services Survey), uma versão com o mesmo número de itens adequada a quem trabalha em contextos relacionados com a área educacional (MBI-ES) e uma versão de 16 itens adaptada à população trabalhadora em geral (MBI-GS). Todas as versões possuem uma estrutura tri-factorial, em linha com a conceptualização do *burnout* proposta por Christina Maslach. Na versão MBI-GS, a dimensão Despersonalização tomou o nome de Cinismo (Maroco & Tecedreiro, 2009; C. Maslach & Leiter, 1997; Christina Maslach & Jackson, 1981). Em ambos os estudos, foi utilizada a escala do *burnout* na versão de 16 itens:

1. Sinto-me emocionalmente esgotado/a com o meu trabalho. (exaustão emocional)
2. Sinto-me esgotado(a) no fim de um dia de trabalho. (exaustão emocional)
3. Sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho. (exaustão emocional)
4. Trabalhar o dia todo é realmente uma pressão para mim. (exaustão emocional)
5. Sinto-me esgotado(a) por causa do meu trabalho. (exaustão emocional)
6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado. (exaustão emocional)
7. Tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei a exercer esta função. (cinismo/despersonalização)
8. Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho. (cinismo/despersonalização)
9. Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo. (cinismo/despersonalização)
10. Duvido da importância do meu trabalho. (cinismo/despersonalização)
11. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho. (Eficácia Profissional)
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho. (Eficácia Profissional)
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho. (Eficácia Profissional)

14. Sinto que estou a contribuir efetivamente para a minha organização. (Eficácia Profissional)

15. Na minha opinião, sou bom no que faço (Eficácia Profissional).

16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas. (Eficácia Profissional)

Questionário Engagement

Para aferir esta variável foi utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), na versão reduzida do instrumento. Esta é composta por 9 itens, a UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), em que a dedicação, o vigor e a absorção são avaliados por três itens cada dimensão, numa escala de Likert de 7 pontos. A *Utrecht Work Engagement Scale* inclui as três subescalas vigor, dedicação e absorção e neste estudo foi utilizada a versão de 9 itens (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; adaptada para Portugal por Sinval, Pasion, Queirós, & Marôco (Sinval et al., 2018). Valores mais elevados na escala total e nas subescalas revelam um nível mais elevado de *engagement*. Em ambos os estudos, foi utilizada a escala do *engagement* na versão de 9 itens:

1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. (Vigor)
2. No meu trabalho sinto-me com força e energia. (Vigor)
3. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. (Vigor)
4. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. (Dedicação)
5. O meu trabalho inspira-me. (Dedicação)
6. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho. (Dedicação)
7. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. (Absorção)
8. Estou imerso(a) no meu trabalho. (Absorção)
9. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar. (Absorção)

Questionário - Employer Branding

A escala utilizada para analisar na atratividade organizacional foi a *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt) desenvolvida por Berthon, Ewing & Hah (2005). A escala é composta por 5 dimensões (interesse, social, económico, desenvolvimento e cooperação/aplicação), sendo esta uma variável multidimensional. A escala é composta por 25 itens, onde as opções de respostas estão classificadas como uma escala tipo Likert de sete

pontos (Berthon et al., 2005). A escala de atratividade organizacional foi utilizada só no estudo 2.

1. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia. (Desenvolvimento)
2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído. (Social)
3. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades. (Desenvolvimento)
4. Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada Organização. (Desenvolvimento)
5. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização. (Desenvolvimento)
6. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional. (Desenvolvimento)
7. A existência de boas relações com a chefia. (Social)
8. A existência de boas relações com os colegas. (Social)
9. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas. (Social)
10. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante. (Interesse)
11. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro. (Interesse)
12. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade. (Interesse)
13. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade. (Interesse)
14. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores. (Interesse)
15. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira. (Económico)
16. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade. (Cooperação/aplicação)
17. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior. (cooperação/aplicação)

18. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. (cooperação/aplicação)
19. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite. (Cooperação/aplicação)
20. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente. (Cooperação/aplicação)
21. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego. (Económico)
22. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos. (Económico)
23. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz. (Social)
24. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado. (Económico)
25. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo. (Económico)

2.2. Análise dos dados

Para caracterizar e descrever a amostra nas suas características sociodemográficas e profissionais foi realizada uma análise descritiva: frequência do número e percentagem nas variáveis ordinais e nominais; e a média e o desvio padrão nas variáveis intervalares na amostra 1 (pré -pandemia de covid 19) e na amostra 2 (durante a pandemia de covid19).

Foi realizada uma análise fatorial exploratória com os três questionários utilizados neste trabalho para verificar se os valores do teste de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) variavam entre 0,8 e 0,9, e se o teste de esfericidade de Bartlett apresentava valores de $p < .05$. De seguida procedeu-se a uma análise de fiabilidade das variáveis.

A análise de fiabilidade das variáveis em estudo permitiu verificar que os alfas são todos adequados encontrando-se acima do .70.

A análise da normalidade das variáveis em estudo revelou que não seguem uma distribuição normal o que significa que os testes a utilizar nas análises inferenciais devem ser não-paramétricos. No entanto, e face ao tamanho da amostra, e ao facto dos resultados dos testes não-paramétricos serem muito semelhantes aos resultados dos testes paramétricos, optou-se por apresentar os resultados dos testes paramétricos. Exceção, foram os testes de diferenças não paramétricos utilizados nas análises em que o tamanho dos grupos era muito diferente.

As análises exploratórias foram realizadas para perceber se existem relações ou diferenças nas dimensões do *employer branding* de acordo com as variáveis sociodemográficas e profissionais.

Para isso foi necessário proceder à recodificação de algumas variáveis que tinham várias categorias. As variáveis sociodemográficas sujeitas a recodificação foram as seguintes: estado civil que foi recodificada em dois grupos: Grupo 1 incluiu os participantes sem cônjuge (solteiros, divorciados, viúvos (n=131)) e Grupo 2 incluiu os participantes com cônjuge (casados, n=138). A variável com quem reside foi recodificada em dois grupos, sendo que o Grupo 1 é constituído pelos participantes que vivem sozinhos (n=46) e o Grupo 2 é constituído pelos restantes participantes que vivem acompanhados (n=263). A variável habilitações literárias foi recodificada da seguinte forma: participantes a estudar, com o ensino básico e com o ensino secundário foram agrupados no Grupo 1 (n= 91), os participantes com licenciatura, mestrado e doutoramento foram incluídos no Grupo 2

(n=218). A variável rendimento foi recodificada em três grupos. O Grupo 1 é constituído pelos participantes que ganham valores menores ou igual a €635 e entre €636 e €999 (n=75); no Grupo 2 foram incluídos os participantes com rendimentos entre €1.000 e €1.999 (n=130); e no Grupo 3: foram incluídos os participantes com rendimentos entre €2.000 e €2.999 e mais de €3.000 (n=62).

As variáveis profissionais sujeitas a recodificação foram as seguintes: regime de trabalho, tipo de contrato e enquadramento profissional. A variável regime de trabalho foi recodificada em Grupo 1 constituído pelos participantes em *layoff*, teletrabalho, regime misto e outra opção (n=130) e o Grupo 2 constituído pelos participantes em trabalho presencial exclusivamente (n=137). A variável tipo de contrato foi recodificada em dois grupos: o grupo 1 é constituído pelos participantes em estágio profissional, prestação de serviço ou outra opção (n=22); o Grupo 2 é constituído pelos participantes com contrato a termo e contrato sem termo (n=245). A variável enquadramento profissional foi recodificada em dois grupos: Grupo 1 referente aos participantes desempregados, estudantes e a outra opção (n=40); e o Grupo 2 referente aos participantes empregados (n=269).

Testes T foram realizados para conhecer as diferenças nas cinco dimensões do *employer branding* de acordo com o sexo, estado civil, ter ou não ter filhos, com quem reside, e nível de habilitações; regime de trabalho e enquadramento profissional.

Testes Mann-Whitney foram realizados para testar diferenças nas cinco dimensões do *employer branding* de acordo com os dois grupos das variáveis tipo de contrato, trabalhar no sector privado ou público, e trabalhar por turnos.

Uma Anova foi realizada para conhecer as diferenças nas cinco dimensões do *employer branding*, tendo em conta os três grupos de valores de rendimento. As comparações entre as dimensões significativas foram testadas através de testes post-hoc.

Uma correlação de *Pearson* foi realizada para conhecer as relações entre a idade dos participantes, os anos em que trabalham na empresa atual e as horas de trabalho por semana com as cinco dimensões do *employer branding*.

Para perceber se existem diferenças ao nível do *burnout* e o *engagement* entre a amostra 1 (pré-pandemia de covid 19) e a amostra 2 (durante a pandemia de covid 19), foi realizado um Teste-T para amostras emparelhadas.

Para conhecer as associações entre as variáveis na amostra 2 (durante a pandemia) foi utilizado o Coeficiente de Spearman (não paramétrico) e o coeficiente de Pearson (paramétrico). Como os resultados foram semelhantes, apresenta-se os resultados do coeficiente de Pearson.

Para perceber se o *engagement* e o *burnout* contribuem e explicam as cinco dimensões do *employer branding*, cinco regressões linear múltiplas foram realizadas. No entanto, como o *burnout* total e duas das suas dimensões não estavam associadas com nenhuma das cinco dimensões do *employer branding*, apenas a variável *engagement* (e suas dimensões) e a dimensão da eficácia profissional do *burnout* foram incluídas nas análises.

Todas as análises foram realizadas com recurso ao IBM SPSS® versão 27.

2.2.1 Caracterização sociodemográfica da amostra 1 (pré-pandemia de covid-19)

A maioria da amostra é constituída pelo género feminino (85,4%) com uma média de idade de 36 anos (DP=9,33). Relativamente ao estado civil, 38,2% dos participantes eram solteiros e 34,4% estavam casados, mais de metade tinham filhos (n=272, 54,4%) e residiam com os cônjuges (n=304, 60,8%). Quanto às habilitações, quase metade da amostra tinha uma Licenciatura (n=227, 45,4%) seguindo-se os participantes com o Ensino Secundário (n=139, 27,8%). Os participantes com rendimentos entre €1.000 e €1.999 perfizeram 43% da amostra seguindo-se os participantes com rendimentos entre os €580 e €999. A Tabela 1 apresenta os resultados.

2.2.2 Caracterização profissional da amostra 1 (pré-pandemia de covid-19)

A maioria dos participantes trabalhava no setor privado (73,8%) com um contrato de trabalho sem termo (60,4%). Apenas 22,4% da amostra trabalhava por turnos. Os participantes referiram trabalhar na empresa atual em média há 8 anos (DP=8,62), variando entre há menos de um ano e 45 anos, trabalhando em média 40 horas por semana (DP=10,42) (Tabela 1 apresenta os resultados).

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra 1(N=500)

Variáveis nominais e ordinais		N(%)
Sexo	Masculino	73(14,6)
	Feminino	427(85,4)
Estado civil	Casado	172(34,4)
	Divorciado	26(5,2)
	Solteiro	191(38,2)
	União de facto	11(22,2)
Tem filhos?	Sim	228(45,6)
	Não	272(54,4)
Com quem reside?	Com os pais	88(17,6)
	Conjuge	304(60,8)
	Partilha a casa	35(7,0)
	Sozinho	73(14,6)
Habilitações literárias	A estudar	15(3,0)
	Ensino secundário	139(27,8)
	Licenciatura	227(45,4)
	Mestrado	106(21,2)
	Doutoramento	13(2,6)
Rendimento mensal	Menor ou igual a €580	30(6,0)
	Entre €580 e €999	179(35,8)
	Entre €1.000 e €1.999	215(43,0)
	Entre €2.000 e €2.999	47(9,4)
	Mais de €3.000	29(5,8)
Trabalha no setor privado ou público?	Setor privado	369(73,8)
	Setor publico	131(26,2)
Tipo de contrato	Contrato a termo certo (renovações automáticas até ao máximo de 3 anos);	72(14,4)
	Contrato de prestação de serviços (recibo verde);	33(6,6)
	Contrato de trabalho (sem termo);	302(60,4)
	Estágio profissional;	7(1,4)
	Outra opção	86(17,2)
Trabalha por turnos?	Sim	112(22,4)
	Não	388(77,6)
Variáveis intervalares	Media (DP)	Min-Max
Idade	36,02(9,33)	15-65
Anos na empresa atual	8,44(8,62)	(-) 1-45
Horas de trabalho p/semana	39,45(10,42)	6-77

2.2.3 Caracterização sociodemográfica da amostra 2 (durante a pandemia de covid-19)

Metade da amostra é constituída pelo género feminino (51,8%) com uma média de idade de 37 anos (DP=9,17). Relativamente ao estado civil, 43% dos participantes eram casados e 34,3% estavam solteiros, mais de metade reportaram ter filhos (55,3%) e residir com os cônjuges (61%). Quanto às habilitações, quase metade da amostra tinha uma Licenciatura (n=139, 45%) seguindo-se os participantes com o Mestrado (n=77, 24,9%). Os participantes com rendimentos entre €1.000 e €1.999 perfizeram 42% da amostra seguindo-se os participantes com rendimentos entre os €636 e €999 (23%). A Tabela 2 apresenta os resultados.

2.2.4 Caracterização profissional da amostra 2 (durante a pandemia de covid-19)

A maioria dos participantes trabalhava no setor privado (79%) com um contrato de trabalho sem termo (62%). Apenas 4,9% da amostra trabalhava por turnos. Os participantes referiram estar na empresa atual em média há 10 anos (DP=9,03), variando entre há menos de um ano e 60 anos, trabalhando em média 40 horas por semana (DP=10,24) (Tabela 2 apresenta os resultados).

Tabela 2- Caraterização sociodemográfica e profissional da amostra 2 (N=309)

Variáveis nominais e ordinais		N(%)
Sexo	Masculino	149(48,2)
	Feminino	160(51,8)
Estado civil	Solteiro	106(34,3)
	União de facto	42(13,6)
	Casado	133(43)
	Divorciado	25(8,1)
	Outra	3(1,0)
Tem filhos?	Sim	171(55,3)
	Não	138(44,7)
Com quem reside?	Com os pais	58(18,8)
	Conjuge	187(60,5)
	Partilha a casa	18(5,8)
	Sozinho	46(14,9)
Habilitações literárias	A estudar	16(5,2)
	Ensino básico	5(1,6)

	Ensino secundário	70(22,7)
	Licenciatura	139(45,0)
	Mestrado	77(24,9)
	Doutoramento	2(0,6)
Rendimento mensal	Menor ou igual a €635	5(1,6)
	Entre €636 e €999	70(22,7)
	Entre €1.000 e €1.999	130(42,1)
	Entre €2.000 e €2.999	43(13,9)
	Mais de €3.000	19(6,1)
Trabalha no setor privado ou público?	Setor privado	244(79,0)
	Setor publico	23(7,4)
Enquadramento profissional	Desempregado	15(4,9)
	Empregado	267(86,4)
	Estudante	25(8,1)
	Outra	2(0,6)
Tipo de contrato	Contrato a termo (certo ou incerto);	54(17,5)
	Contrato de prestação de serviços (recibo verde);	7(2,3)
	Contrato de trabalho (sem termo);	191(61,8)
	Estágio profissional;	2(0,6)
	Outra opção	13(4,2)
Trabalha por turnos?	Sim	15(4,9)
	Não	252(81,6)
Regime de trabalho	Layoff	3(1,0)
	Misto (presencial e teletrabalho)	113(36,6)
	Presencial exclusivamente	137(44,3)
	Teletrabalho exclusivamente	10(3,2)
	Outra	4(1,3)
Nível/Tipologia funcional	Função Administrativa	47(15,2)
	Função Comercial	27(8,7)
	Função de Coordenação/Supervisão	51(16,5)
	Função de Direção	30(9,7)
	Função de Técnico/especialista	75(24,3)
	Função Operacional (Qualificado/não qualificado)	37(12,0)
Variáveis intervalares	Media (DP)	Min-Max
Idade (n=262)	37,36(9,17)	18-64
Anos na empresa atual	10,01(9,03)	(-) 1-60
Horas de trabalho p/semana	39,97(10,24)	6-70

2.2.5 Caracterização das variáveis em estudo na amostra 1 (pré pandemia de covid-19)

A análise descritiva das variáveis em estudo na amostra 1 (pré-pandemia de covid 19) é apresentada na tabela 3 que se segue.

Tabela 3- Análise descritiva das variáveis em estudo na amostra 1 (pré-covid19)

Variáveis	Min - Max	Media (DP)
<i>Engagement</i> total	14-63	43,78(11,29)
Escala vigor	3-21	14,36(3,82)
Escala dedicação	3-21	14,68(4,51)
Escala absorção	3-21	14,74(4,07)
<i>Burnout</i> total	39-110	67,01(13,09)
Escala Exaustão emocional	6-42	22,96(9,42)
Escala Cinismo/despersonalização	4-28	10,15(5,75)
Escala de Eficácia profissional	13-42	33,90(5,64)

2.2.6 Caracterização das variáveis em estudo na amostra 2 (durante a pandemia de covid-19)

A análise descritiva das variáveis em estudo na amostra 2 (durante a pandemia de covid 19) é apresentada na tabela 4.

Tabela 4- Análise descritiva das variáveis em estudo na amostra 2 (durante pandemia de covid-19)

Variáveis	Min - Max	Medi (DP)
<i>Engagement</i> total	17-63	48,46(9,21)
Escala vigor	5-21	15,88(3,30)
Escala dedicação	5-21	16,22(3,49)
Escala absorção	5-21	16,36(3,41)
<i>Burnout</i> total	41-112	66,07(12,75)
Escala Exaustão emocional	6-42	20,76(9,02)
Escala Cinismo/despersonalização	4-28	9,95(5,45)
Escala de Eficácia profissional	17-42	35,35(4,53)
EB Desenvolvimento	5-35	31,39(3,71)
EB Social	5-35	31,63(3,74)
EB Interesse	5-35	30,71(4,13)
EB Cooperação /aplicação	5-35	29,79(4,36)
EB Económico	5-35	31,17(3,91)

2.3 Análise fatorial exploratória

2.3.1 Teste de KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Os valores do KMO variam entre 0,8 e 0,9 sendo, por isso, considerados valores adequados nas duas amostras (tabela 5). Apenas o valor de KMO da dimensão desenvolvimento se encontra abaixo de 0,8. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou valores de $p < .05$ em todas as variáveis (tabela 6).

Tabela 5- Valores de KMO e teste de esfericidade de Bartlett das variáveis em estudo na amostra 1

Variáveis	KMO	Teste de Bartlett $X^2(df)$
Engagement total	0,895	4148,2(36)***
Burnout total	0,897	5333,9(120) ***

Tabela 6- Valores de KMO e teste de esfericidade de Bartlett das variáveis em estudo na amostra 2

Variáveis	KMO	Teste de Bartlett $X^2(df)$
Engagement total	0,903	1979,5(36) ***
Burnout total	0,894	2895,9(120) ***
EB Desenvolvimento	0,772	560,96(10) ***
EB Social	0,869	812,63(10) ***
EB Interesse	0,804	509,08(6) ***
EB cooperação/aplicação	0,824	594,55(10)***
EB Económico	0,829	782,98(10) ***

2.3.2 Confiabilidade da Estrutura Fatorial

De forma a estimar a fiabilidade do questionário e a consistência interna dos fatores, recorreu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach. Este método avalia o grau em que os itens de uma matriz de dados estão relacionados entre si. O índice obtido varia entre 0 e 1 e são interpretados da seguinte forma (Damásio, 2012):

Tabela 7- Valores do Alfa de Cronbach e sua interpretação

Valores do Alfa de Cronbach	Interpretação do Valor
Valores maiores que 0,9	Excelente
Valores entre 0,8 e 0,9	Bom
Valores entre 0,7 e 0,8	Aceitável
Valores entre 0,6 e 0,7	Questionável
Valores entre 0,5 e 0,6	Pobre
Valores menores que 0,5	Inaceitável

Fonte: (Damásio, 2012)

As tabelas 8 e 9 apresentam os valores dos alfas encontrados nas duas amostras, que se apresentam acima de 0,70.

Tabela 8- Resultados do Alfa de Cronbach das variáveis em estudo na amostra 1

Variáveis	Cronbach Alpha	N de itens
<i>Engagement</i> total	0,93	9
Escala vigor	0,88	3
Escala dedicação	0,91	3
Escala absorção	0,81	3
<i>Burnout</i> total	0,80	16
Escala Exaustão emocional	0,92	6
Escala Cinismo/despersonalização	0,86	4
Escala de Eficácia profissional	0,84	6

Tabela 9- Resultados do Alfa de Cronbach das variáveis em estudo na amostra 2

Variáveis	Cronbach Alpha	N de itens
<i>Engagement</i> total	0,92	9
Escala vigor	0,90	3
Escala dedicação	0,88	3
Escala absorção	0,77	3
<i>Burnout</i> total	0,83	16
Escala Exaustão emocional	0,92	6
Escala Cinismo/despersonalização	0,92	4
Escala de Eficácia profissional	0,84	6
EB Desenvolvimento	0,80	5
EB Social	0,87	5
EB Interesse	0,87	5
EB cooperação/aplicação	0,83	5
EB Económico	0,84	5

2.4 Análises exploratórias de acordo com as variáveis sociodemográficas na variável dependente *employer branding*

Existem diferenças de sexo na dimensão desenvolvimento e na dimensão social, no sentido em que as mulheres apresentam valores mais elevados nestas dimensões quando comparadas com os homens.

Tabela 10 - Diferenças nas dimensões do employer branding de acordo com o sexo

Dimensões do employer branding	Homens (n=149)	Mulheres (n=160)	t(307)	p
	Media(DP)	Media(DP)		
EB desenvolvimento	30,91(3,43)	31,86(3,91)	-2.274	.024
EB social	31,17(3,38)	32,05(4,01)	-2.079	.038
EB interesse	30,43(4,25)	30,99(4,01)	-1.185	.237
EB cooperação/aplicação	29,31(4,51)	30,24(4,17)	-1.881	.061
EB económico	30,88(3,99)	31,44(3,82)	-1.267	.206

Existem diferenças na dimensão cooperação/aplicação nos participantes que têm filhos, isto é, os participantes que têm filhos apresentam valores mais elevados nesta dimensão quando comparados com os participantes que não têm filhos.

Tabela 11- Diferenças nas dimensões do employer branding de acordo com ter ou não ter filhos

Dimensões do employer branding	Não ter filhos (n=138)	Ter filhos (n=171)	t(307)	p
	Media(DP)	Media(DP)		
EB desenvolvimento	31,13(4,29)	31,61(3,17)	-1.139	.255
EB social	31,51(3,99)	31,72(3,54)	-.478	.633
EB interesse	30,47(4,21)	30,91(4,06)	-.946	.345
EB cooperação/aplicação	28,97(4,59)	30,44(4,05)	-2.982	.003
EB económico	30,86(4,25)	31,42(3,59)	-1.250	.212

Existem diferenças ao nível das habilitações em três dimensões do *employer branding*, no sentido em que os participantes que apresentam menos habilitações (ou se encontram a estudar, reportam ter o ensino básico ou o secundário) apresentam valores mais elevados nas dimensões interesse, cooperação/aplicação e económica do *employer branding*.

Tabela 12- Diferenças nas dimensões do employer branding de acordo com o nível de habilitações

Dimensões do employer branding	Grupo 1 (n=91)	Grupo 2 (n=218)	t(307)	p
	Media(DP)	Media(DP)		
EB desenvolvimento	31,58(4,88)	31,32(3,12)	.564	.573
EB social	32,18(4,49)	31,39(3,37)	1.668	.096
EB interesse	31,49(4,73)	30,39(3,86)	2.147	.033
EB cooperação/aplicação	31,17(4,74)	29,22(4,97)	3.665	.000
EB económico	32,09(4,67)	30,78(3,48)	2,722	.007

Grupo 1: participantes a estudar, com o E. básico ou o E. Secundário; Grupo 2: participantes com licenciatura, mestrado ou doutoramento

Testes T revelaram não existirem diferenças significativas nas cinco dimensões do *employer branding* tendo em conta o estado civil (ter ou não ter cônjuge), e com quem reside (sozinho ou acompanhado).

Relativamente à idade, uma correlação de *Pearson* mostrou que a idade se encontra associada de forma positiva com as dimensões interesse ($r=.138$, $p<.05$) e aplicação ($r=.222$, $p<.01$), indicando que os participantes com mais idade apresentavam valores mais elevados nas dimensões interesse e cooperação/aplicação do *employer branding*.

2.5 Análises exploratórias de acordo com as variáveis profissionais na variável dependente *Employer Branding*

Regime de trabalho

Um teste T revelou diferenças significativas nas dimensões *employer branding* tendo em conta o regime de trabalho (Grupo1 *versus* Grupo 2), isto é, os participantes que se encontravam a trabalhar de forma exclusivamente presencial reportaram valores mais elevados nas dimensões interesse e cooperação/aplicação.

Tabela 13- Diferenças nas dimensões do employer branding de acordo com o regime de trabalho

Dimensões do <i>employer branding</i>	Grupo 1 (n=130)	Grupo 2 (n=137)	t(265)	p
	Media(DP)	Media(DP)		
EB desenvolvimento	31,42(3,12)	31,42(3,69)	-.019	.985
EB social	31,49(3,22)	31,97(3,48)	-1.164	.245
EB interesse	30,13(4,05)	31,42(3,79)	-2.693	.008
EB cooperação/aplicação	28,91(4,13)	30,77(4,10)	-3.692	.000
EB económico	30,85(3,39)	31,55(3,93)	-1.572	.117

Grupo 1: participantes em *layoff*, a estudar, em teletrabalho e em regime misto; Grupo 2: participantes em regime exclusivamente presencial

Tipo de contrato

Um teste Mann-Whitney mostrou diferenças significativas nas dimensões *employer branding* tendo em conta o tipo de contrato (Grupo 1 *versus* Grupo 2), isto é, os participantes que estão a fazer estágio profissional ou em regime de prestação de serviços apresentaram valores mais elevados em todas as dimensões do *employer branding* exceto na dimensão social, quando comparados com os participantes com contrato a termo ou sem termo.

Tabela 14- Diferenças nas dimensões do employer branding de acordo com o tipo de contrato

Dimensões do <i>employer branding</i>	Grupo 1	Grupo 2	Z	p
	(n=22)	(n=245)		
	Ordem média	Ordem média		
EB desenvolvimento	171.57	130.63	-2.405	.016
EB social	159.34	131.72	-1.629	.103
EB interesse	171.59	130.62	-2.405	.016
EB cooperação/aplicação	164.89	131.23	-1.969	.049
EB económico	165.20	131.20	-1.994	.046

Grupo 1: participantes em prestação de serviços, estágio profissional e outra opção; Grupo 2: participantes com contrato a termo certo e sem termo

Rendimento

Uma Anova revelou diferenças significativas nas dimensões *employer branding* tendo em conta o nível de rendimento (Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3), em todas as dimensões do *employer branding* exceto nas dimensões desenvolvimento e social. Testes Post-hoc revelaram que as diferenças só são significativas entre os grupos 1 e 2 quando comparados com o grupo 3, isto é, os participantes que apresentaram um rendimento menor (participantes que ganham abaixo de 635 euros e entre 635 e 999 euros e os que ganham entre 1000 e 1999 euros, quando comparados com os que ganham entre 2000 e 2999 euros e >3000 euros), apresentam valores médios mais elevados nas dimensões *employer branding*. Não existem diferenças entre os participantes do grupo 2 quando comparados com o grupo 3 (participantes com rendimentos entre 1000 e 1999 euros quando comparados com os participantes com rendimentos entre 2000 e 2999 euros e >3000 euros).

Tabela 15- Diferenças nas dimensões do employer branding de acordo com o rendimento

Dimensões do <i>employer branding</i>	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	F(2)	p
	(n=75)	(n=130)	(n=62)		
	Média(DP)	Média(DP)	Média(DP)		
EB desenvolvimento	31,65(4,03)	31,44(3,32)	31,09(2,79)	.452	.637
EB social	32,37(3,57)	31,70(3,21)	31,05(3,33)	2.690	.070
EB interesse	32,07(3,65)	30,35(3,78)	30,19(4,39)	5.588	.004
EB cooperação/aplicação	31,43(3,64)	29,18(4,36)	29,40(4,09)	7.580	.001
EB económico	31,18(3,55)	30,37(3,63)	31,21(3,69)	3.207	.042

Grupo 1: participantes com rendimentos de valor menor ou igual a €635 e entre €636 e €999; Grupo 2: participantes com rendimentos de valores entre €1.000 e €1.999; Grupo 3: participantes com rendimentos de valores entre €2.000 e €2.999 e mais de €3.000

Enquadramento profissional, trabalho por turnos, trabalho setor público ou privado

Os resultados de um Teste-T revelaram que não existem diferenças significativas no *employer branding* entre o Grupo 1 e o Grupo 2 ao nível do enquadramento profissional.

Também os testes Mann-Whitney não mostraram diferenças significativas nas dimensões do *employer branding* tendo em conta o trabalhar por turnos, ou o trabalhar no sector público ou privado.

Idade, anos de trabalho na empresa e horas de trabalho por semana

A correlação de Pearson mostrou que não existe relação entre os anos de trabalho na empresa atual com a dimensão desenvolvimento ($r=-.049$, n.s.), social ($r=-.035$ n.s.), interesse ($r=.014$, n.s.), cooperação/aplicação ($r=.095$, n.s.), e económico ($r=.013$, n.s.). As mesmas relações não significativas verificaram-se entre as horas de trabalho por semana e a dimensão desenvolvimento ($r=-.031$, n.s.), social ($r=-.118$ n.s.), interesse ($r=-.049$, n.s.), cooperação/aplicação ($r=-.095$, n.s.), e económico ($r=-.054$, n.s.).

2.6 Análise dos Testes de Hipóteses

Para a realização do estudo 1 foi realizado um Teste-t para amostras emparelhadas que demonstrou que existem diferenças significativas ao nível do *engagement* do período pré pandemia para o momento durante a pandemia de Covid, $t(266)=-5.91$, $p<.001$, no sentido em que, o *engagement* pré-covid se revelou inferior ($M=42,89$, $DP=11,46$) ao valor médio do *engagement* da amostra 2 - durante a pandemia de covid 19 ($M=48,46$, $DP=9,21$). No entanto, não se verificaram diferenças significativas ao nível do *burnout* do período pré pandemia para o momento durante a pandemia Covid, $t(266)= 1.68$, n.s.

Perante estes resultados, analisou-se em pormenor as diferenças ao nível das três dimensões do *engagement*.

Um Teste-t para amostras emparelhadas demonstrou que existem diferenças significativas ao nível da dimensão vigor do período pré- covid para o período durante a pandemia de covid 19, $t(266)=-5.27$, $p<.001$, no sentido em que o vigor pré-covid se revelou inferior ($M=14,13$, $DP=3,91$) ao valor médio do vigor no período durante a pandemia ($M=15,88$, $DP=3,30$).

Um Teste-t para amostras emparelhadas demonstrou que existem diferenças significativas ao nível da dimensão dedicação do período pré para o período durante covid 19, $t(266)=-4,78$, $p<.001$, no sentido em que a dedicação pré-covid se revelou inferior (M=14,39, DP=4,62) ao valor médio da dedicação no período durante covid 19 (M=16,22, DP=3,49).

Um Teste-t para amostras emparelhadas demonstrou que existem diferenças significativas ao nível da dimensão absorção do período pré-covid para o período durante covid 19, $t(266)=-6,26$, $p<.001$, no sentido em que a absorção pré-covid se revelou inferior (M=14,22, DP=3,49) ao valor médio da absorção no período durante a pandemia de covid 19 (M=14,37, DP=4,13).

De seguida apresentam-se os resultados dos testes de hipóteses:

H1: espera-se que o engagement durante a pandemia de Covid 19 esteja associado e contribua para maior employer branding (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).

H2: espera-se que o burnout durante a pandemia de Covid 19 esteja associado e contribua para menor employer branding (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).

Para testar as hipóteses 1 e 2 duas correlações foram realizadas através do Coeficiente de correlação de *Pearson* que testa a validade e a força da relação entre as variáveis. Para as correlações serem consideradas estatisticamente significativas, o valor do coeficiente de *Pearson* deve variar entre -1 e +1, no qual o coeficiente -1 significa que existe uma relação negativa e o coeficiente +1 significa que existe uma relação positiva. A tabela 16, apresenta os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson*, onde é possível verificar que as escalas do *engagement* bem como a escala total se encontram associadas de forma positiva e significativa com as cinco dimensões do *employer branding*. O contrário foi verificado nas dimensões do *burnout* (exaustão emocional e cinismo/despersonalização) e escala total que não se encontram associados de forma significativa com o *employer branding*. No entanto, como seria de esperar, a escala eficácia profissional encontra-se associada de forma positiva e significativa com as cinco dimensões do *employer branding*.

Tabela 16- Coeficientes de correlação de Pearson entre dimensões do Burnout, as dimensões do Engagement e as dimensões do Employer Branding (N=309)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Vigor		.811**	.621**	.899**	-.489**	-.519**	.436**	-.427**	.261**	.272**	.326**	.324**	.254**
2. Dedicção			.669**	.926**	-.447**	-.546**	.497**	-.386**	.268**	.263**	.306**	.276**	.244**
3. Absorção				.843**	-.174**	-.341**	.412**	-.114	.329**	.248**	.291**	.282**	.264**
4. Engagement					-.411**	-.530**	.500**	-.344**	.318**	.277**	.341**	.318**	.280**
5. Exaustão Emocional						.683**	-.243**	.918**	.010	-.053	-.025	-.021	.019
6. Cinismo/despersonalização							-.404**	.754**	-.100	-.102	-.110	-.107	-.022
7. Eficácia Profissional								-.006	.345**	.313**	.319**	.269**	.300**
8. Burnout									.095	.034	.068	.049	.127*
9. EB Desenvolvimento										.642**	.643**	.581**	.596**
10. EB Social											.651**	.625**	.657**
11. EB Interesse												.760**	.670**
12. EB Cooperação/Aplicação													.653**
13. EB Económico													

*p<.05; **p<.01; ***p<.001

De seguida, foram realizadas um conjunto de regressões lineares para testar o papel preditor do *engagement* e do *burnout* nas cinco dimensões do *employer branding*. A tabela 17 apresenta o *engagement* e o *burnout* como variáveis significativas a prever a dimensão desenvolvimento do *employer branding* ($F(264)=19,56, p<.001$).

Tabela 17- Regressão linear múltipla para prever a dimensão desenvolvimento do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Engagement</i>	.066	.024	.178	2.711	.007
<i>Burnout</i> : eficácia profissional	.179	.049	.238	3.633	.000

A tabela 18 apresenta a escala eficácia profissional do *burnout* como preditor significativo da dimensão social do *employer branding* ($F(264)=14,14, p<.001$), ao contrário do *engagement*.

Tabela 18- Regressão linear múltipla para prever a dimensão social do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Engagement</i>	.045	.024	.124	1.856	.065
<i>Burnout</i> : eficácia profissional	.172	.049	.232	3.473	.000

A tabela 19 apresenta o *engagement* e a escala eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão interesse do *employer branding* ($F(264)=18,35, p<.001$).

Tabela 19- Regressão linear múltipla para prever a dimensão interesse do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Engagement</i>	.091	.028	.211	3.210	.001
<i>Burnout</i> : eficácia profissional	.170	.058	.195	2.957	.003

A tabela 20 apresenta o *engagement* e a escala eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão cooperação/aplicação do *employer branding* ($F(259)=16,09, p<.001$).

Tabela 20- Regressão linear múltipla para prever a dimensão cooperação/aplicação do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Engagement</i>	.087	.031	.192	2.854	.005
<i>Burnout</i> : eficácia profissional	.179	.062	.194	2.881	.004

A tabela 21 apresenta o *engagement* e a escala eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão económico do *employer branding* ($F(264)=15,88$, $p<.001$).

Tabela 21- Regressão linear múltipla para prever a dimensão económico do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Engagement</i>	.070	.027	.173	2.614	.009
<i>Burnout</i> : eficácia profissional	.168	.054	.207	3.116	.002

H3: *espera-se que mais vigor, dedicação e absorção se associem e contribuam para maior employer branding (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).*

H4: *espera-se que mais exaustão emocional, cinismo, e menor eficácia profissional se associem e contribuam para menor employer branding (social, interesse, económico, cooperação/aplicação, desenvolvimento).*

As hipóteses 3 e 4 foi foram testadas através do coeficiente de correlação de *Pearson* e foi possível verificar que as dimensões vigor, dedicação e absorção se associavam de forma significativa e positiva com as cinco dimensões do *employer branding*, juntamente com a eficácia profissional, ao contrário das dimensões exaustão emocional e o cinismo/despersonalização do *burnout*.

Por este motivo, na regressão linear apenas foram inseridas as variáveis que estavam significativamente associadas com as dimensões do *employer branding*, tal como foi feito anteriormente.

A tabela 22 apresenta as dimensões absorção do *engagement* e eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão desenvolvimento do *employer branding* ($F(262)=11,35$, $p<.001$).

Tabela 22- Regressão linear múltipla para prever a dimensão desenvolvimento do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	t	p
Vigor	.130	.107	.126	1.219	.224
Dedicação	-.142	.108	-.145	-1.314	.190
Absorção	.226	.081	.225	2.790	.006
<i>Burnout</i> : Eficácia profissional	.185	.049	.246	3.766	.000

A tabela 23 apresenta a dimensão eficácia no profissional do *burnout* como preditor significativo da dimensão social do *employer branding* ($F(262)=7,618$, $p<.001$).

Tabela 23- Regressão linear múltipla para prever a dimensão social do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	t	p
Vigor	.170	.108	.167	1.580	.115
Dedicação	-.110	.109	-.115	-1.015	.311
Absorção	.086	.081	.087	1.054	.065
<i>Burnout</i> : Eficácia profissional	.176	.049	.238	3.561	.000

A tabela 24 apresenta as dimensões vigor do *engagement* e a eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão interesse do *employer branding* ($F(262)=10,38$, $p<.001$).

Tabela 24- Regressão linear múltipla para prever a dimensão interesse do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	t	p
Vigor	.343	.125	.286	2.750	.006
Dedicação	-.136	.126	-.120	-1.080	.281
Absorção	.079	.094	.068	.833	.406
<i>Burnout</i> : Eficácia profissional	.177	.057	.203	2.089	.002

A tabela 25 apresenta as dimensões vigor do *engagement* e a eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão cooperação/aplicação do *employer branding* ($F(257)=9,535$, $p<.001$).

Tabela 25- Regressão linear múltipla para prever a dimensão cooperação/aplicação do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
Vigor	.326	.135	.255	2.408	.017
Dedicação	-.221	.135	-.184	-1.636	.103
Absorção	.179	.101	.146	1.771	.078
<i>Burnout</i> : Eficácia profissional	.187	.062	.202	3.025	.003

A tabela 26 apresenta as dimensões vigor, dedicação, absorção do *engagement* e a eficácia profissional do *burnout* como preditores significativos da dimensão económico do *employer branding* ($F(262)=9,996$, $p<.001$).

Tabela 26- Regressão linear múltipla para prever a dimensão económico do employer branding

	B	Std.Error	Std. Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
Vigor	.265	.116	.237	2,277	.024
Dedicação	-.240	.117	-.227	-2.041	.042
Absorção	.205	.088	.189	2.323	.021
<i>Burnout</i> : Eficácia profissional	.177	.054	.218	3.310	.001

Capítulo 3 - Discussão de resultados

O objetivo desta dissertação de mestrado foi compreender as relações existentes entre os construtos do *employer branding*, *engagement* e *burnout*, tendo em conta o cenário de pandemia de Covid 19, procurando analisar de que forma as suas dimensões se relacionam. Este trabalho contribui para o conhecimento mais aprofundado dos seus antecedentes, consequentes e interseções daí decorrentes e com especial atenção na variável *employer branding*.

A análise destes construtos foi feita tendo por base os estudos de conceptualização e caracterização das variáveis referidas. Para estudar o *employer branding*, foram analisados os atributos que traduzem a atratividade da marca de empregador e, para o efeito, utilizada a escala multidimensional que Berthon e seus colaboradores (2005) apresentaram. Esta escala é composta por 5 dimensões (interesse, social, económico, desenvolvimento e cooperação/aplicação). Para analisar o *engagement*, considerado como um estado de espírito positivo e de realização pessoal, relacionado com o trabalho (Schaufeli et al., 2002), foi utilizada a Escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* na versão reduzida do instrumento, composta por 9 itens (Schaufeli et al., 2006), que avalia as três dimensões - vigor, dedicação e absorção. O *burnout*, considerado uma síndrome que resulta de um estado de stress crónico no trabalho (Christina Maslach & Jackson, 1981), e caracterizado por, exaustão emocional e física, cinismo e despersonalização e ineficácia no trabalho e perda de realização profissional (Christina Maslach et al., 2001) foi utilizada a escala *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, na versão de 16 itens adaptada à população trabalhadora em geral (MBI-GS) (Christina Maslach et al., 1996).

Os resultados do estudo mostram que existem diferenças ao nível do *engagement* e do *burnout* nos momentos pré pandemia e durante a pandemia de Covid 19, sendo as diferenças significativas no caso do *engagement* e não significativas no caso do *burnout*. O nível de *engagement* foi superior no momento durante a pandemia face ao momento pré-covid.

Na variável *engagement*, todas as suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, apresentaram diferenças significativas, sendo o valor médio de cada uma delas mais elevado na amostra 2 (durante a pandemia). O vigor, neste contexto, pode ser caracterizado pelos altos níveis de energia e resistência mental, investimento de esforço no trabalho e persistência face a dificuldades, a dedicação pode traduzir, no cenário de pandemia,

significado e desafio e a absorção pode traduzir-se em elevada implicação e concentração no trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Alguns fatores podem explicar estes resultados, nomeadamente, a consciencialização dos colaboradores do período adverso que o mundo vivencia e respetivas consequências, e da necessidade de manterem leais, orientados ao cliente, com atitude positiva, colaborando de forma ativa e enérgica em prol dos interesses organizacionais. Esta análise é sustentada em algumas das evidências de estudos anteriores: 1) colaboradores *engaged* atuam em prol dos objetivos da organização (Sezões, 2017); 2) Kahn (1990) acrescenta que profissionais *engaged* expressam-se cognitivamente, emocionalmente e fisicamente no desempenho dos seus papéis; 3) colaboradores *engaged*, segundo Joo e Mclean (2006) são, por norma leais e orientados para o cliente e colaboram ativamente para atingir as metas organizacionais; 4) Robinson (2004) reforça que o *engagement* corresponde a uma atitude positiva do colaborador em relação à organização e aos seus valores, evidenciando consciência do contexto do negócio e contribuindo com o seu desempenho para o benefício da organização; 5) Ahamed e seus colaboradores (2020), acrescentam que o *engagement* tem associação positiva com a inovação bem como com o desempenho organizacional, que a partilha de conhecimento está positivamente relacionada ao *engagement* e, conseqüentemente, aos resultados da organização; 6) estados de ansiedade fomentam desejo natural de afiliação (Sarnoff & Zimbardo, 1961; Schachter, 1959, cit. Caligiuri, 2020), reforçando a coesão interna e conseqüentemente os níveis de *engagement*.

No caso do *burnout* as diferenças não foram significativas, no entanto, na amostra 2 (durante a pandemia de covid 19), os valores foram ligeiramente inferiores aos evidenciados no momento pré-covid 19. Este resultado poderá estar associado ao facto de 39.8% da amostra visada neste último momento estar em regime de teletrabalho exclusivamente ou regime misto (presencial e teletrabalho). Estudos apontam para a associação positiva entre os regimes referidos, o equilíbrio vida profissional/ trabalho e o *engagement* (Bedarkar & Pandita, 2014), conceito considerado no extremo oposto do *burnout* (González-Romá et al., 2006; Christina Maslach et al., 2001).

Neste trabalho foi demonstrado que as variáveis do *employer branding*, *burnout* e *engagement* estão relacionadas, corroborando os vários estudos publicados sobre esta temática (Hewitt, 2011; Ilyas et al., 2019; Manuel, 2018; Paredes, 2020; A. Silva, 2016; Suikkanen, 2010).

Os estudos até ao momento, têm incidido, maioritariamente, sobre a influência do *employer branding* no *engagement*. Estes estudos mostram que, uma forte marca de empregador reforça a motivação, a lealdade e o envolvimento com a organização (Ilyas et al., 2019; Manuel, 2018; Paredes, 2020). A perceção de ambientes de trabalho inovadores, criativos, incentivadores e agradáveis contribui para o nível de *engagement* dos colaboradores (Paredes, 2020). Hashim e Mohamad Nor (2018) confirmam que, uma proposta de valor forte pode conduzir a elevado nível de *engagement*. Confirma-se também que o *burnout* e o *engagement* variam na razão inversa (González-Romá et al., 2006; Christina Maslach et al., 2001), demonstrado no estudo comparativo das amostras pré e pós covid-19.

Alguns autores apontam para a importância das abordagens de dentro para fora na gestão da marca de empregador (Knox & Maxwell, 2009).

Para melhor compreender o papel preditor do *engagement* e *burnout* no *employer branding* foram efetuadas regressões lineares para analisar cada uma das dimensões destas variáveis.

Ficou demonstrado que o *engagement* total é preditor significativo das dimensões da atratividade: valor interesse, valor cooperação/aplicação e valor económico.

Fatores como o recurso a um elevado número de competências profissionais, um contexto de trabalho desafiador e com alto nível de exigências, promovem o envolvimento com o trabalho e a dedicação na concretização das tarefas (Albrecht et al., 2015; Bakker, 2014; Bakker et al., 2007; Breevaart et al., 2014; Hakanen et al., 2005). Compreendendo que, o valor interesse está relacionado com a perceção de existência de um ambiente de trabalho entusiasmante, com práticas de trabalho inovadoras e que promove a criatividade (Berthon et al., 2005), podemos concluir que, quanto maior o nível de *engagement* (pela associação referida acima, isto é, ambiente de trabalho exigente e desafiador e *engagement*) maior a valorização das dimensões da atratividade que traduzem esta perceção (valor interesse). O estudo de Tanwar e Prasad (2016), aponta como fatores que contribuem para a marca de empregador a criação de oportunidades de aprendizagem e aplicação de

conhecimentos e condições para um melhor equilíbrio vida pessoal e profissional, promovendo a satisfação no trabalho e contrato psicológico. Na escala de Berthon e seus colaboradores (2005) estes fatores enquadram-se nas dimensões cooperação e desenvolvimento. Tanwar e Prasad (2016) apontam o comprometimento organizacional como um contribuidor para a defesa da marca de empregador.

Os resultados do estudo apontam também que a dimensão absorção (escala *engagement*) e a dimensão eficácia profissional (escala *burnout*) são preditoras da dimensão valor desenvolvimento (da escala de atratividade organizacional).

Os estudos de Robertson-Smith e Markwick (2009) sustentam que o *engagement* proporciona a oportunidade de se investir no trabalho e de criar uma noção de autoeficácia. Ao reforçar a noção de autoeficácia e *engagement*, os colaboradores tendem a direcionar esforços em prol de objetivos desafiadores, apresentam níveis de absorção no trabalho, consideram-no mais satisfatório, sendo por consequência a sua ação mais efetiva (Bakker, A.B. & Leiter, 2010). Indivíduos que apresentem elevados níveis de realização pessoal e de absorção (Christina Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002), isto é, que apresentam estímulo, confiança no que fazem, procuram compreender as dificuldades e encontrar as soluções para o efeito, envolvem-se no trabalho, tendem a ficar absorvidos na sua execução e conseguem desenvolvê-lo de modo concentrado.

De acordo com os resultados do presente estudo, colaboradores que apresentem este registo valorizam empregadores que reconhecem o mérito e que proporcionam oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, aspetos associados à dimensão valor desenvolvimento.

O estudo evidenciou que a dimensão vigor (escala do *engagement*) e eficácia profissional (da escala do *Burnout*) são preditoras das dimensões valor interesse e valor cooperação/aplicação (escada da atratividade organizacional).

Os estudos de Meyer e Allen (1997) relacionam o *commitment* afetivo de forma significativa com as condições e experiências de trabalho favoráveis. Sustentam que, os colaboradores que tenham passado por estas experiências têm maior probabilidade de retribuir esse tratamento favorável, aumentando o compromisso com a sua organização

(Meyer & Allen, 1997). Neste sentido, uma melhor experiência do colaborador traduz maior nível *engagement*, expresso, nomeadamente, através de energia e investimento de esforço no trabalho e realização pessoal, que, por sua vez, tem uma associação positiva com a perceção de ambientes de trabalho entusiasmantes, inovadores e onde a partilha de conhecimento e aplicação dos mesmos acontece em prol da organização e *stakeholders* em geral.

O estudo evidenciou que a dimensão eficácia profissional (escala *burnout*) é preditora significativa das dimensões da escala de atratividade organizacional- valor interesse, valor cooperação/aplicação, valor económico, valor social.

Estes resultados demonstram a importância da noção de realização profissional e sentido de eficácia por parte dos colaboradores como aspetos a valorizar, dada a sua relação com as várias dimensões da atratividade organizacional. O sentimento de realização profissional e eficácia estão associados à perceção do colaborador do seu contributo e restantes para a organização (dimensão cooperação), à valorização do aspeto de ambiente de trabalho entusiasmante e agradável (dimensão interesse e social) bem como à associação da marca de empregador à ideia de estabilidade financeira e profissional (dimensão valor económico).

As dimensões relacionadas com os altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho (vigor), significado para o colaborador e o desafio que função/responsabilidade representa (dedicação), nível de concentração e foco (absorção), bem como o sentimento de realização profissional (relacionada com a eficácia profissional), verificaram-se preditoras da dimensão valor económico da escala da atratividade organizacional.

Esta poderá ser explicada na medida em que a perceção de atratividade do empregador está relacionada com a possibilidade de enquadramento económico/salarial acima da média, estabilidade profissional e a possibilidade de progressão na carreira. Backhaus e Tikoo (2004) referem, nos seus estudos, a importância da proposta de valor para a valorização da marca empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). A proposta de valor representa o que a organização tem para oferecer e benefícios que lhe estão associados. Entre eles a componente económica (Ambler & Barrow, 1996). Lievens e Highhouse (2003), corroboram a ideia de que a atratividade é influenciada pela perceção das características do

trabalho e organizacionais, tais como a remuneração, localização e as oportunidades e carreira. Apontam, ainda que, apesar do seu papel sobre a marca de empregador, estes serão, provavelmente, os atributos menos relevantes em termos de diferenciação da organização face dos seus concorrentes (Lievens & Highhouse, 2003). O esforço e empenho de colaboradores *engaged* (Bakker, A.B. & Leiter, 2010), associado à noção de autoeficácia promovem respostas efetivas e conducentes a bom desempenho organizacional (Meyer & Allen, 1997). A marca de empregador beneficia desta dinâmica, na medida da melhoria da *performance*, da promoção do compromisso organizacional e sentido de pertença a uma organização onde se espera (pelos níveis de implicação referidos) um enquadramento económico acima da média, estabilidade profissional e possibilidade de progressão.

Discussão das análises exploratórias tendo em conta as dimensões do *Employer Branding* e as variáveis sociodemográficas e profissionais

O presente estudo evidenciou diferenças na percepção da atratividade organizacional tendo em conta o sexo, corroborando estudos anteriores (Manuel, 2018; Paredes, 2020). Foram verificadas diferenças na dimensão valor desenvolvimento e na dimensão social, no sentido em que, o sexo feminino apresenta valores mais elevados nestas dimensões quando comparadas com o sexo masculino. Estes resultados vão de encontro às evidências sobre estas diferenças nos estudos de Paredes (2020) e Braga e Reis (2016). A percepção da valorização dos colaboradores, reconhecimento do seu mérito e a possibilidade de evolução na carreira, são aspetos associados à dimensão desenvolvimento; associação à marca de empregador de um ambiente de trabalho agradável descontraído, propício ao relacionamento interpessoal e trabalho em equipa, contribui para a percepção do valor social que, no presente estudo, se evidenciam mais no sexo feminino.

O presente estudo evidencia diferenças ao nível das habilitações nas dimensões interesse, cooperação/ aplicação e económico do *employer branding*, no sentido em que os participantes que apresentam menos habilitações (que se encontram a estudar, reportam ter o ensino básico ou o secundário) apresentam valores mais elevados nas dimensões do *employer branding*. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de profissionais com menor grau de habilitações valorizar a dinâmica do mercado de emprego e estarem mais sensíveis às dimensões associadas ao *employer branding* e dinâmicas empresariais nesse sentido.

Verificaram-se também, no presente estudo, diferenças significativas nas dimensões da atratividade organizacional tendo em conta o tipo de contrato (considerando duas categorias, a saber, estágio profissional, prestação de serviços, outra *versus* contrato a termo e sem termo), isto é, os participantes que estão em estágio profissional ou estão em regime de prestação de serviços apresentam valores mais elevados em todas as dimensões do *employer branding*, exceto na dimensão social. Estes resultados estão em linha com a explicação acima, na medida em que, os primeiros evidenciam maior sensibilidade e atração pelas dimensões associadas à marca de empregador, provavelmente associada ao facto do vínculo ser mais precário e à eventual necessidade de mudança profissional.

Verificaram-se diferenças significativas nas dimensões *employer branding* tendo em conta o nível de rendimento (<635 euros e entre 635 e 999 euros; entre 1000 e 1999 euros;

entre 2000 e 2999 euros e >3000 euros), em todas as dimensões do *employer branding* exceto na dimensão desenvolvimento e social, mas estas diferenças só são significativas entre o grupo de participantes que ganha abaixo de 635 euros e entre 635 e 999 euros (grupo um) e os que ganham entre 1000 e 1999 euros (grupo dois), sendo que, são os participantes que apresentam um rendimento menor que apresentam valores médios mais elevados nas dimensões *employer branding*. Não existem diferenças entre os que apresentam rendimentos entre 1000 e 1999 euros (grupo dois) e entre 2000 e 2999 euros e > 3000 euros. Podemos concluir que, a valorização das dimensões da marca de empregador é maior nos profissionais com rendimentos abaixo dos 1000 euros.

Foram também evidenciadas, no presente estudo, diferenças na dimensão cooperação/aplicação nos participantes que têm filhos, isto é, os participantes que têm filhos apresentam valores mais elevados nesta dimensão quando comparados com os que não têm filhos. A valorização desta dimensão da escala de atratividade organizacional pode significar que colaboradores com filhos apreciam os atributos da empresa relacionados com a promoção da partilha de conhecimento, a oportunidade de aplicação dos mesmos e a perceção do contributo individual para organização.

O presente estudo mostra que a idade está associada de forma positiva com as dimensões interesse e cooperação/aplicação, indicando que os participantes com mais idade apresentam valores mais elevados nessas dimensões. Os resultados apontam para uma tendência para apreciar mais o próprio trabalho e atribuir menos valor a recompensas extrínsecas, quanto maior a idade. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Braga e Reis (2016). As dimensões mais valorizadas pela geração dos *Baby Boomers* foram o valor interesse e o valor desenvolvimento, na geração X a dimensão mais valorizada foi o valor desenvolvimento, logo seguido do valor social e interesse; na geração Y, a dimensão valor económico, logo seguido do valor desenvolvimento (Reis & Braga, 2016). De acordo com os autores os *Baby Boomers*, consideram como atributos de atratividade organizacional, questões como a possibilidade desenvolver trabalhos relacionados com a inovação, enquadrados em ambientes de trabalho positivos, que incentivem a criatividade e a introdução de novas práticas de trabalho. Valorizam ainda atributos relacionados com as oportunidades de desenvolvimento pessoal. A geração X, valoriza as oportunidades de desenvolvimento, associadas a boas condições de remuneração, bem como a possibilidade de estar enquadrado num ambiente de trabalho estimulante e criativo e ter bons relacionamentos no trabalho. A Geração Y valoriza mais os atributos recompensas, as

oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho positivo (Reis & Braga, 2016).

Verificaram-se diferenças significativas nas dimensões *employer branding* tendo em conta o regime de trabalho (todas as opções *versus* presencial), isto é, os participantes que se encontravam a trabalhar presencialmente de forma exclusiva reportaram valores mais elevados nas dimensões interesse e cooperação/aplicação. Para melhor enquadrar esta análise importa realçar que o estudo decorre em momento de pandemia. Os colaboradores que se encontravam a trabalhar em contexto presencial valorizaram atributos da marca de empregador associados ao ambiente de trabalho entusiasmante, a práticas de trabalho inovadoras bem como a possibilidade de aplicar os seus conhecimentos e de traduzir essa colaboração em contributos efetivos para a organização. A perceção destas dimensões aumenta a atratividade das empresas para colaboradores nesta condição e regime de trabalho.

Não se verificaram diferenças significativas nas dimensões do *employer branding* tendo em conta o estado civil (ter ou não ter cônjuge), ou se reside sozinho ou acompanhado.

Não se verificaram diferenças significativas nas dimensões do *employer branding* tendo em conta trabalhar por turnos, ou no sector público ou privado.

Não se verificaram diferenças significativas nas dimensões *employer branding* tendo em conta o enquadramento profissional (desempregado, estudante e outra *versus* empregado).

No estudo presente, a correlação de Pearson, mostra que não existe relação entre os anos de trabalho na empresa atual ou as horas de trabalho por semana com as dimensões do *employer branding*. Outros estudos, apresentam resultados que evidenciam relações entre a antiguidade e as dimensões da atratividade organizacional (Andrade, 2018), no sentido em que, colaboradores com até 2 anos na organização consideram como dimensão mais atrativa a cooperação/aplicação e os colaboradores com mais de 3 anos, na respetiva amostra, valorizam mais a dimensão valor desenvolvimento.

A discussão de resultados apresentada centrou-se nas principais evidências abaixo sintetizadas:

- 1) diferenças ao nível do *engagement* e do *burnout* nos momentos pré pandemia e durante a pandemia de covid 19, sendo as diferenças significativas no caso do

engagement e não significativas no caso do *burnout*. O nível de *engagement* foi superior na amostra 2 (durante a pandemia de covid 19) face ao momento pré-covid.

2) as variáveis do *employer branding*, *burnout* e *engagement* estão relacionadas, corroborando os vários estudos publicados sobre esta temática.

3) o *engagement* total é preditor significativo das dimensões da atratividade: valor interesse, valor cooperação/aplicação e valor económico.

4) A dimensão absorção (escala *engagement*) e a dimensão eficácia profissional (escala *burnout*) são preditoras da dimensão valor desenvolvimento (da escala de atratividade organizacional).

5) a dimensão vigor (escala do *engagement*) e eficácia profissional (da escala do *Burnout*) são preditoras das dimensões valor interesse e valor cooperação/aplicação (escada da atratividade organizacional).

6) a dimensão eficácia profissional (escala *burnout*) é preditor significativo das dimensões da escala de atratividade organizacional valor interesse, valor cooperação/aplicação, valor económico, valor social.

7) As dimensões vigor, dedicação e absorção e eficácia profissional são preditoras da dimensão económico da escala de atratividade organizacional.

8) Verificaram-se ainda diferenças significativas nas dimensões da atratividade organizacional tendo em conta as variáveis sociodemográficas e profissionais, nomeadamente, tendo em conta o sexo, o vínculo laboral, rendimento mensal, a idade, se têm filhos ou não e regime de trabalho (presencial versus outras).

Este estudo veio confirmar as relações existentes e interdependentes entre as três variáveis e permitiu analisar de forma mais detalhada de que forma o *engagement* e o *burnout* e suas dimensões, têm impactos no *employer branding* e respetivas dimensões.

Estes resultados vêm a acrescer informação à literatura existente e comprovam a importância crucial do tema na gestão estratégica de recursos humanos e na gestão organizacional como um todo.

Capítulo 4- Conclusão

4.1 Conclusão

Neste capítulo apresentam-se as principais evidências e conclusões deste estudo, bem como as contribuições para o conhecimento.

Este estudo teve como principal objetivo aprofundar o conhecimento sobre os construtos do *employer branding*, *engagement* e *burnout*, compreender as suas relações e, especialmente, o impacto das dimensões do *engagement* e *burnout* sobre o *employer branding*. O facto de o estudo ter decorrido em contexto de pandemia de covid 19, representou a oportunidade para se analisar o comportamento das variáveis neste contexto.

O *employer branding* consiste no conjunto de estratégias que visa evidenciar o valor da empresa enquanto empregador, que destaca os seus diferenciais e que comunica interna e externamente os benefícios de uma colaboração com a mesma. Visa posicionar ou reposicionar na mente dos colaboradores potenciais e atuais uma marca de empregador atrativa. De um modo geral, os autores apontam para os vários fatores potenciadores de uma forte marca de empregador: bom ambiente de trabalho, boas condições de trabalho, desenvolvimento de atividades corporativas de responsabilidade social, condições salariais e benefícios que possibilitem equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a existência de oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento dos colaboradores. Os estudos analisados na revisão de literatura indiciam uma relação positiva entre a perceção da marca de empregador e *engagement* e respetivo retorno em produtividade, satisfação, lealdade à organização, bem como um impacto relevante e positivo na perceção dos profissionais externos à organização (Ilyas et al., 2019; Lievens & Slaughter, 2016; Piyachat et al., 2015; Tanwar & Prasad, 2016).

O *engagement*, apresentado como um estado psicológico positivo e gratificante, relacionado com o trabalho (Schaufeli et al., 2002) e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção, pode ser visto como uma condição desejável em contexto organizacional, na medida em que traduz envolvimento, compromisso, paixão e entusiasmo, esforço e energia (Macey & Schneider, 2008). O *engagement* envolve atitudes e comportamentos positivos e alinhados com a missão da organização, promove a satisfação, lealdade, e orientação para o cliente, potencia a noção de autoeficácia, traduz níveis de atenção e foco no trabalho,

possibilitando o atingimento de elevados desempenhos (Bakker, A.B. & Leiter, 2010; Harter et al., 2002; Joo & Mclean, 2006).

O *burnout* é reconhecido como um problema potencial para um largo espectro de profissões e tem vindo a ser estudado em muitos países. O *burnout* é descrito como uma síndrome psicológica multidimensional que surge por resposta a fatores de stress interpessoais e emocionais relacionados com o trabalho. A exaustão, o cinismo ou despersonalização e a ineficácia/ baixa realização profissional, são as dimensões apresentadas e consideradas no presente estudo (Christina Maslach, 2003; Christina Maslach et al., 2001). As consequências, para os colaboradores são nefastas, na medida em que se configuram no âmbito de saúde e devem ser intervencionadas nessa medida, e em termos organizacionais, as consequências mais frequentes passam pelo absentismo, diminuição de produtividade, *turnover* logo seguido dos reflexos na satisfação de clientes (Ayyagari et al., 2011; Bakker et al., 2002; Ragu-Nathan et al., 2008; Marisa Salanova & Llorens, 2009; Tarafdar et al., 2007).

A compreensão mais profunda destes temas assume para os gestores uma importância crescente na medida em que as mudanças, a instabilidade dos mercados e a globalização permitem uma rápida alteração de contextos, incerteza constante e exigem uma capacidade de adaptação e de transformação ágeis para se manterem competitivas. Além destes desafios, outras contingências surgem e desafiam as empresas em matéria de conhecimento. O desafio mais recente relacionado com a pandemia de covid 19, colocou foco na gestão do capital humano para se fazer face aos desafios e restrições económicas, restrições de recursos e necessidade de inovação e de adaptação.

Com este estudo conclui-se que as variáveis se encontram relacionadas. Os resultados obtidos neste trabalho de investigação corroboram estudos anteriores publicados sobre esta temática. A maioria dos estudos publicados visavam, especialmente, o efeito do *employer branding* sobre o *engagement*.

Numa análise mais profunda sobre as variáveis e dimensões que impactam o *employer branding*, conclui-se que o *engagement* e suas dimensões, vigor, dedicação e absorção, são preditoras de atratividade organizacional (valor interesse, valor social, valor económico, valor desenvolvimento, e valor cooperação/aplicação). Neste sentido, colaboradores *engaged*, caracterizados pelos altos níveis de energia e resistência mental, que investem esforço no trabalho, são persistentes face a dificuldades, associam significado ao

trabalho, revelam entusiasmo e orgulho na sua execução e tendem a desenvolvê-lo com foco e concentração, contribuem positivamente para a marca de empregador (nas suas várias dimensões). Por outro lado, no caso do *burnout* apenas a dimensão da eficácia profissional, que concorre para o construto de forma inversa, se associou de forma significativa em relação ao *employer branding*, apresentando-se como preditora das dimensões de atratividade organizacional.

Tendo em conta o estudo comparativo das duas amostras, em momento pré pandemia e durante a pandemia de covid 19, relativamente às variáveis *engagement* e *burnout*, conclui-se que as diferenças foram significativas no caso do *engagement* e não significativas no caso do *burnout*. O nível de *engagement* foi superior na amostra 2 (durante a pandemia) relativamente ao momento pré-covid. O vigor, neste contexto, pode ser caracterizado pelos altos níveis de energia e resistência mental, investimento de esforço no trabalho e persistência face a dificuldades, a dedicação pode traduzir, no cenário de pandemia, significado e desafio e a absorção pode traduzir-se em elevada implicação e concentração no trabalho (Schaufeli et al., 2002). Alguns fatores podem explicar estes resultados, nomeadamente, a consciencialização dos colaboradores do período adverso que o mundo vivencia e respetivas consequências, e da necessidade de manterem leais, orientados ao cliente, com atitude positiva, colaborando de forma ativa e enérgica em prol dos interesses organizacionais.

O presente estudo permite concluir que as variáveis *employer branding*, *engagement* e *burnout* se relacionam, que o *engagement* é preditor do *employer branding* e que o *burnout* na sua dimensão reversa da eficácia profissional também contribui positivamente para a atratividade organizacional. Conclui-se ainda que, o *engagement*, em momento de crise pandémica, apresentou valores mais elevados face ao momento pré-covid, o que traduz implicação, envolvimento e energia e foco como respostas de colaboradores *engaged* em momentos adversos como o atual.

Estas variáveis, pelos consequentes evidenciados pela literatura existente e pelas relações demonstradas entre construtos no presente estudo, permitem concluir da relevância da gestão estratégica dos mesmos em contexto empresarial.

Admite-se que, a compreensão profunda das dinâmicas e relações entre o *employer branding*, *engagement* e *burnout*, possibilitará uma melhor gestão das potencialidades das mesmas, dos seus impactos e a mitigação de riscos associados.

4.2 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

A amostra 1 do estudo, com 500 respostas obtidas online, face às 309 obtidas da mesma forma num segundo momento (estudo 2), constituem uma das limitações deste estudo comparativo, bem como o seu design transversal dado que as amostras são diferentes embora recolhidas em dois momentos. Outra das limitações identificadas foi o facto da recolha de dados ter sido efetuada exclusivamente online, não representando a população em geral.

Tendo em consideração a relevância dos temas, seria interessante uma análise posterior, depois da recuperação da pandemia que afetou o mundo, para avaliar as diferenças na perceção das três variáveis e impactos nas suas relações. Sugere-se ainda o desenvolvimento de estudo similar em contexto de empresa, a título de caso de estudo, para compreender se o comportamento das variáveis se mantém. Por fim, estudos com *designs* longitudinais são fundamentais para conhecer as relações ao longo do tempo e estabelecer relações causais entre variáveis.

Referências bibliográficas

- Aaker, Jennifer, L. (1997). Dimensions of Brand. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Abreu, K. L. de, Stoll, I., Ramos, L. S., Baumgardt, R. A., & Kristensen, C. H. (2002). Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. In *Psicologia: Ciência e Profissão* (Vol. 22, Issue 2, pp. 22–29). <https://doi.org/10.1590/s1414-98932002000200004>
- Agência Europeia para a Saúde no Trabalho. (2020). *Riscos psicossociais e stresse no trabalho*. <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Ahmed, T., Shahid Khan, M., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 1–15. <https://doi.org/10.3233/hsm-201052>
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2020). Living, working and COVID-19. In *Publications Office of the European Union*. www.eurofound.europa.eu
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrade, A. L. de. (2018). *A Atratividade do Empregador: Estudo da Escala EMPAT - Employer Attractiveness Scalee dos seus diferentes fatores* [Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17295/1/DM-ALA-2018.pdf>
- AON Hewitt. (2015). Aon Hewitt's model of employee engagement. *Aon Inc., January*, 1–9. <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>

- Aube, R. G. (2015). Transformational Leadership as a Predictor of the Job Satisfaction of Millennials [Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University Graduate]. In *ProQuest Dissertations and Theses* (Issue July). https://search.proquest.com/docview/1711860269?accountid=26642%0Ahttp://link.peiodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Globa
- Aybas, M., & Acar, A. C. (2015). The effect of HRM practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *BAM2015 Conference Proceedings*, 7(April 2016), 363–372.
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(4), 831–858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakanauskien, I., Bendaravi, R., Barkausk, L., & Perspectives, B. (2017). Organizational attractiveness : an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4–18.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., Kost, K., Sammon, M., & Viratyosin, T. (2020). The Unprecedented Stock Market Reaction to COVID-19. *The Review of Asset Pricing Studies*, 0, 1–17. <https://doi.org/10.1093/rapstu/raaa008>
- Bakker, A.B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the

- art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General survey: An Internet study. *Anxiety, Stress and Coping*, 15(3), 245–260. <https://doi.org/10.1080/1061580021000020716>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Baldwin, R., & di Mauro, B. W. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. VoxEU CEPR Press. www.cepr.org
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Benevides-Pereira, A. M. (2002). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador* (1ª edição). Casa do Psicólogo.
- Berthon, P., Ewing, M., Li, & Hah, L. (2005). International Journal of Advertising The Quarterly Review of Marketing Communications Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). Organizational reliability model verification in the crisis escalation phase caused by the COVID-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12104318>
- Biswas, M. (2012). Employer Branding: A Human Resource Strategy. In R. K. P. & C. K. Poddar (Ed.), *Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges* (First, pp. 160–180). New Century Publications.
- Bodenhausen, C., & Curtis, C. (2016). Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(3), 371–387. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee

- work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175–187. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1116-2>
- 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. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Carlotto, M. S. (2011). Síndrome de Burnout em Professores: Prevalência e Fatores Associados. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 27(4), 403–410.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Codo, W., Vasques-Menezes, I. (1999). O que é burnout. *Carinho E Trabalho, Rio de Janeiro :Vozes*, 1–32. <https://www.dgs.pt/saude-ocupacional/documentos-diversos/trabalho-da-rute-pinho1.aspx>
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Moscon, D. C. B., Micheletto, M. R. D., Esteves, G. G. L., Delben, P. B., Queiroga, F., & Carlotto, P. A. C. (2020). COVID-19: Emergência e Impactos na Saúde e no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (RPOT)*, 20(2). <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>
- Damásio, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Eck, M. Van, & Hons, B. A. (2005). *Technostress and work wellness* [North-West University]. <http://hdl.handle.net/10394/2253>
- Eurofound and International Labour Organization. (2019). *Working conditions in a global*

perspective. <https://doi.org/10.2806/870542>

- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M. de, & Pierre, B. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1)(October 2015), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Ferreira, N. D. N., & Lucca, S. R. de. (2015). Síndrome de burnout em técnicos de enfermagem de um hospital público do estado de são paulo. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 18(1), 68–79. <https://doi.org/10.1590/1980-5497201500010006>
- Freitas, M. R. de. (2017). *Impacto da Liderança Transformacional e do Clima Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria* [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Podrto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/11273>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 33–39.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Graça, T. S. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém* [Instituto Politécnico de Santarém]. <http://hdl.handle.net/10400.15/1461>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Hakanen, J. J., Arnold B., B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(2), 479–487. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2008.621>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>

- Harper, S. (2000). Managing Technostress in UK Libraries : A Realistic Guide. *Ariadne*, 25, 18–21. <http://www.ariadne.ac.uk/issue25/technostress/intro.htm>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hashim, R. A., & Mohamad Nor, M. A. (2018). Employer branding and employee engagement of furniture retailer in Klang Valley. *SHS Web of Conferences*, 56(02003). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185602003>
- Hewitt, A. (2011). Trends in Global Employee Engagement. In *Consulting talent and organization*. <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>
- Iddagoda, Y. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gunawardana, K. D. (2016). Towards a Conceptualization and an Operationalization of the Construct of Employee Engagement. *International Business Research*, 9(2), 85. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n2p85>
- Ilyas, M. A., Adeel, I., Alshuaibi, A. S. I., & Shaari, H. (2019). Conceptualizing the relationship between employer brand pride, employer brand reputation, employee engagement and employee brand loyalty. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(5), 346–361.
- Iyengar, K., Upadhyaya, G. K., Vaishya, R., & Jain, V. (2020). COVID-19 and applications of smartphone technology in the current pandemic. *Diabetes and Metabolic Syndrome: Clinical Research and Reviews*, 14(5), 733–737. <https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.05.033>
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kelloway, E. K., Turner, N., & Barling, J. (2012). *Work & Stress : An International Journal of Work , Health & amp ; Organisations Transformational leadership and employee psychological well-being : The mediating role of employee trust in leadership. January.* <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Knox, S., & Maxwell, R. (2009). Motivating employees to " live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management, 25*(9–10), 893–907.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly, 16*(2), 185–212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1133>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. Van, & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1031–1052. <https://doi.org/10.1002/job.1771>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 26*(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping, 9*(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Ssrn*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych->

041015-062501

- Long, S. (2017). *Exploring Which Leadership Styles are Effective with Millennial Employees*. Walden University.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444306538.indsub>
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S. N., & Tarmizi, W. A. N. W. M. (2017). Influence of Transformation Leadership Style on Employee Engagement among Generation Y. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 161–165.
- Manuel, I. J. V. (2018). *Employer Brand Love: impactos da estratégia da marca do empregador no amor à marca* [Universidade Lusíada Norte]. <http://hdl.handle.net/11067/4433%0AMetadados>
- Maroco, J., & Tecedreiro, M. (2009). Inventário De Burnout De Maslach Para Estudantes Portugueses. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 10(2), 227–236.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *Atlantic* (pp. 125–128). Jossey-Bass.
- Maslach, Christina. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, Christina, & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, Christina, Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). The Maslach Burnout Inventory Third Edition. *Consulting Psychologists Press, May 2016*, 191–217. <https://www.researchgate.net/publication/277816643>

- Maslach, Christina, Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McKibbin, W. J., & Fernando, R. (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *SSRN Electronic Journal*, March, 1–43. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3547729>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Moço, I., Lopes, S., & Soares, R. R. (2020). Desafios da Gestão de Pessoas em Trabalho Remoto. In *Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia* (Issue Abril). Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia. <https://www.researchgate.net/publication/341120876>
- Mojeed-Sanni, B. A., Shaikh, T. T., & Abbas, J. G. (2019). Engendering High Performing Employees through Business Analytics, Organisational Social Capital Building (OSCB) and Employee Engagement: A Theoretical Review. *Journal of Educational and Social Research*, 9(3), 70–80. <https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0024>
- Moroko, L., & Uncles, M. (2005). Employer Branding – The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. *ANZMAC 2005 Conference*, 52–57.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Neves, L. A., & César, L. G. D. (2020). Atuação da Gestão de Pessoas no Fortalecimento do comprometimento organizacional Pós-pandemia: a Cultura Organizacional como caminho. *Revista Valore*, 5 (edição), 192–205.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. A. S., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: “Enterprise effectiveness and sustainability model.” *Sustainability (Switzerland)*,

12(15), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su12155981>

- Paredes, C. L. (2020). *O Impacto do Employer Branding no Engagement dos Colaboradores* [Universidade Europeia]. <http://hdl.handle.net/10400.26/32341>
- Pinho, R. ;DGS. (2015). *Fatores de risco / riscos psicossociais no local de trabalho Autora : Rute Pinho Orientadores : Dr .^a Elsa Alexandre Mota e Prof . Carlos Silva Santos Coordenação : Programa Nacional de Saúde Ocupacional Direção-Geral da Saúde Abril de 2015 Índice.* 1–32. <https://www.dgs.pt/saude-ocupacional/documentos-diversos/trabalho-da-rute-pinho1.aspx>
- Piyachat, B., Chanongkorn, K., & Panisa, M. (2015). The Relationships among Perceived Employer Branding, Employee Engagement, and Discretionary Effort. *Sranaree Journal of Social Sciences*, 9(1), 37–60.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Ramírez-Ortiz, J., Castro-Quintero, D., Lerma-Córdoba, C., Yela-Ceballos, F., & Escobar-Córdoba, F. (2020). Consequences of the Covid-19 Pandemic in Mental Health Associated With Social Isolation. *Revista Scielo Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.303>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Nogareda, C. (2007). *Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. Nota Técnica de Prevención*, 730.
- Salanova, Marisa, & Llorens, S. (2009). Exposición a la Tecnología de la Información y la Comunicación y su Relación con el Engagement. *Ciencia & Trabajo*, 32, 55–62.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, & V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schutte, N., Salla, T., Raija, K., & Wilmar, S. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53–66. <https://doi.org/10.1348/096317900166877>
- Sezões, C. M. I. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso* [Instituto Superior de Gestão]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22179>
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Silva, A. (2016). Burnout, Engagement e perceção das exigências do trabalho: Comparação entre professores do ensino público e privado [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. In *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2340>
- Silva, M. P. (2017). *Burnout, Engagement, Tecnostress e Satisfação Laboral em Profissionais de Saúde do Interior- Norte de Portugal* (Vol. 0). Faculdade de psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Work engagement among rescue workers: Psychometric properties of the Portuguese UWES. *Frontiers in Psychology*, 8(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02229>
- Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business

- group. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19(36), 23–42.
- Stock, J. H., Borjas, G. J., Elgin, C., Basbug, G., Yalaman, A., Bisbee, J., Honig, D., Barrot, J.-N., Grassi, B., Sauvagnat, J., Noy, I., Doan, N., Ferrarini, B., & Donghyun, P. (2020). Covid Economics Vetted and Real-Time Papers. *Covid Economics*, 1(3), 122.
- Suikkanen, E. (2010). *How does employer branding increase employee retention?* [The University of Lincoln-Metropolia University of Applied Sciences]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35007/dissertation_e.suikkanen_em06.pdf?sequence=1
- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., & Yao, X. (2009). Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. *Organization Science*, 20(3), 621–634. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0403>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. <http://scholarworks.rit.edu/article>
- The Economist. (2020). *The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight*. <https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. In *Journal of Marketing Management* (Vol. 26, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Anexos

Anexo 1- Questionário *Employer Branding, Engagement e Burnout* (2018)

Questionário Engagement e Burnout

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo académico sobre o Engagement e Burnout.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração!

***Obrigatória.**

Enquadramento
sociodemográfico

Solicita-se informação dos dados de enquadramento sociodemográfico para tratamento estatístico.

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Idade *

3. Profissão

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
 Casado
 União de Facto
 Divorciado

5. Situação Familiar - tem filhos ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- A estudar
 Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

7. Reside *

Marcar apenas uma oval.

- Solzinho
 Com os pais
 Conjuge
 Partilha a casa

8. Rendimento Mensal *

Marcar apenas uma oval.

- Menor que € 580
 Entre €580 e €999
 Entre €1000 e €1999
 Entre €2000 e €2999
 Mais de €3000

9. Trabalha no setor privado ou público? *

Marcar apenas uma oval.

- Setor privado
 Setor público

10. Há quantos anos está na empresa atual? *

11. Quantas horas trabalha em média por semana? *

12. Tipo de Contrato *

Marcar apenas uma oval

- Estágio Profissional;
- Contrato de prestação de serviços (reciboverde);
- Contrato a termo certo (renovações automáticas até ao máximo de 3 anos)
- Contrato de trabalho (sem termo)
- Outra opção

13. Trabalha por turnos ? *

Marcar apenas uma oval

- Sim
- Não

Estudo sobre o envolvimento com o trabalho

Tendo em conta a seguinte escala, avale em que medida ocorre cada uma das seguintes afirmações:
1 - Nenhuma vez; 2 - Algumas vezes por ano; 3 - Uma vez ou menos por mês; 4 - Algumas vezes por mês; 5 - Uma vez por semana; 6 - Algumas vezes por semana; 7 - Todos os dias.

14. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

15. No meu trabalho sinto-me com força e energia. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

16. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

17. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

18. O meu trabalho inspira-me. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

19. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

20. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

21. Estou imerso(a) no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

22. *Deixo-me ir* quando estou a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

23. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

Avançar para a pergunta 24

Estudo sobre o cansaço

Tendo em conta a seguinte escala, avale em que medida ocorre cada uma das seguintes afirmações:
1 = Nenhuma vez; 2 = Algumas vezes por ano; 3 = Uma vez ou menos por mês; 4 = Algumas vezes por mês; 5 = Uma vez por semana; 6 = Algumas vezes por semana; 7 = Todos os dias.

24. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

25. Sinto-me esgotado(a) no fim de um dia de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

26. Sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

27. Trabalhar o dia todo é realmente uma pressão para mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

28. Sinto-me esgotado(a) por causa do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

29. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

30. Tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei a exercer esta função. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

31. Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

32. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

33. Duvido da importância do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

34. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

35. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

36. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

37. Sinto que estou a contribuir efetivamente para a minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

38. Na minha opinião, sou bom no que faço. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

39. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo 2- Questionário *Employer Branding, Engagement e Burnout* (2020)

Questionário Employer Branding, Engagement e Burnout

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

Solicita-se a sua participação neste estudo que tem como objetivo compreender a relação entre o Employer Branding e o Engagement e Burnout em período de pandemia.

Este questionário é composto por 6 secções com afirmações para classificar de acordo com as escalas apresentadas e o seu preenchimento demora cerca de 5 minutos.

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

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos.

Muito obrigada pela sua colaboração!
Ana Mendes
*Obrigatório

Enquadramento
sociodemográfico

Solicita-se informação dos dados de enquadramento sociodemográfico para tratamento estatístico.

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Idade *

(Indicar em número; não utilizar texto)

3. Profissão

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
 Casado
 União de Facto
 Divorciado
 Outra

5. Situação Familiar - Tem filhos ? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- A estudar
 Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

7. Reside (com) *

Marcar apenas uma oval.

- Sozinho
 Com os pais
 Conjuge
 Partilha a casa

Employer
Branding/Employer
Attractiveness

Este grupo de questões visa obter informação sobre os fatores de atratividade organizacional percebidos (em momento de procura de trabalho).
Solicita-se que avalie a importância dos aspetos indicados na escolha de empresa para trabalhar.
Para tal, considere a seguinte escala de resposta: de 1= Nada importante a 7 = Muito importante.

8. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nada importante Muito importante

9. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nada importante Muito importante

22. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

23. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

24. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

25. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

26. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

27. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

28. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

29. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

30. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

31. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

32. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	Muito Importante						

Enquadramento Profissional

Solicita-se o preenchimento dos dados de enquadramento profissional para tratamento estatístico.

33. 1. Enquadramento profissional atual *

Marcar apenas uma oval.

- Empregado Avançar para a pergunta 34
- Desempregado
- Estudante
- Outra

Enquadramento Profissional

Solicita-se o preenchimento dos dados de enquadramento profissional para tratamento estatístico.

34. Trabalho em regime de... *

Marcar apenas uma oval.

- Teletrabalho exclusivamente
 Presencial exclusivamente
 Misto (presencial e teletrabalho)
 Layoff
 Outra

35. Nível/Tipologia Funcional *

Marcar apenas uma oval.

- Função de Direção
 Função de Coordenação/Supervisão
 Função de Técnico/especialista
 Função Comercial
 Função Administrativa
 Função Operacional (Qualificado/não qualificado)

36. Rendimento Mensal *

(Referência a valor bruto)

Marcar apenas uma oval.

- Menor que 635 €
 Entre 635€ e 999€
 Entre 1000€ e 1999€
 Entre 2000€ e 2999€
 Mais de 3000€

37. Trabalha no setor privado ou público? *

Marcar apenas uma oval.

- Setor Privado
 Setor Público

38. Há quantos anos está na empresa atual? *

(Indicar em número; não utilizar texto)

39. Tipo de Contrato *

Marcar apenas uma oval.

- Estágio Profissional
 Contrato de prestação de serviços (Recibos Verdes)
 Contrato de trabalho a termo (certo ou incerto)
 Contrato de trabalho sem termo
 Outra

40. Trabalha por turnos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

41. Quantas horas trabalha em média por semana? *

(Indicar número; não utilizar texto)

Avançar para a pergunta 42

Work
Engagement

Neste grupo de questões são apresentadas afirmações relativas a sentimentos experienciados em contexto de trabalho. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim. Para tal, considere a seguinte escala de resposta:
1 = Nenhuma vez; 2 = Algumas vezes por ano; 3 = Uma vez ou menos por mês; 4 = Algumas vezes por mês; 5 = Uma vez por semana; 6 = Algumas vezes por semana; 7 = Todos os dias.

42. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

43. No meu trabalho sinto-me com força e energia. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

44. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

45. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

46. O meu trabalho inspira-me. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

47. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

48. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

49. Estou imerso(a) no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

50. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

Avançar para a pergunta 57

Neste grupo de questões são apresentadas afirmações relativas a sentimentos experienciados em contexto de trabalho. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim. Para tal, considere a seguinte escala de resposta:
Burnout 1 - Nenhuma vez; 2 - Algumas vezes por ano; 3 - Uma vez ou menos por mês; 4 - Algumas vezes por mês; 5 - Uma vez por semana; 6 - Algumas vezes por semana; 7 - Todos os dias.

51. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

52. Sinto-me esgotado(a) no fim de um dia de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

53. Sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

54. Trabalhar o dia todo é realmente uma pressão para mim. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

55. Sinto-me esgotado(a) por causa do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7
Nenhuma vez Todos os dias

56. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

57. Tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei a exercer esta função. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

58. Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

59. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

60. Duvido da importância do meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

61. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

62. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

63. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

64. Sinto que estou a contribuir efetivamente para a minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

65. Na minha opinião, sou bom no que faço. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

66. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nenhuma vez	<input type="radio"/>	Todos os dias						

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

