



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

*Employer Branding e Retenção de Talento em contexto de Teletrabalho*

Marisa Solange Semedo de Sousa

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente de Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional  
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



CIÉNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

*Employer Branding e Retenção de Talento em contexto de Teletrabalho*

Marisa Solange Semedo de Sousa

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente de Departamento de

Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

*A river cuts through a rock  
not because of its power, but it's persistence*



## **Agradecimentos**

O trabalho aqui desenvolvido não se deve apenas a mim, mas também a uma grande rede de apoio que me acompanhou ao longo deste processo e pela qual estou imensamente grata.

Em primeiro, gostaria de agradecer ao Iscte, a todos os colegas e docentes com quem tive contacto ao longo deste percurso “atípico” e que, de algum modo, influenciaram o meu percurso. Em especial, gostaria de agradecer à professora Helena Lopes e à professora Fátima Suleman pelas suas orientações e ensinamentos ao longo do mestrado que me inspiraram para ser mais crítica em todos os trabalhos que fui desenvolvendo nestes últimos dois anos.

Evidentemente, também um especial “obrigada” à professora Alzira Duarte por ter aceite o pedido de ser a minha orientadora, por todos os seus conselhos, correções e disponibilidade.

Às minhas amigas e parceiras de curso, Edylaine Mendes e Maimuna Bá: obrigada por estarem sempre a meu lado, independentemente da distância que nos separava. Sem vocês não tinha a mesma piada!

À minha família, aos meus amigos e colegas de trabalho tenho a agradecer todo o apoio moral que me foi dado ao longo deste percurso académico e em particular, o meu núcleo familiar, os meus pais e o meu irmão Milton que sempre me motivaram a trabalhar e ir mais além – sem eles não estaria onde estou e por isso devo-lhes um enorme agradecimento.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer ao meu namorado pelo companheirismo, inspiração e suporte emocional em todos os grandes momentos, em todas as dificuldades e que sempre me inspirou a dar o meu melhor em tudo aquilo que faço.

A todos os que se cruzaram no meu caminho ou dele já não fazem parte, Obrigada!



## Resumo

A “guerra pelo talento” nunca esteve tão ao rubro. A procura das organizações por profissionais qualificados capazes de contribuir para o seu sucesso nunca termina. Mais do que atrair, é importante reter talento. O investimento no *employer branding* tem ganho cada vez mais relevância, dada a sua influência no posicionamento de um empregador aos olhos dos trabalhadores e potenciais candidatos.

Se o *employer branding* já era determinante na retenção num cenário “normal”, ganha especial relevância num contexto de teletrabalho impulsionado pela pandemia, dada as novas possibilidades trabalhar remotamente. Efetivamente, existe evidência de uma relação positiva entre o *employer branding* e a retenção do talento, mas não nestas circunstâncias.

A presente dissertação explorou o papel do *employer branding* na retenção de talento neste contexto, por meio da satisfação do trabalho e o *commitment*, recorrendo a uma metodologia quantitativa, através de um questionário aplicado a uma amostra de 190 trabalhadores em diferentes regimes de trabalho.

Os resultados evidenciam que o *employer branding*, a satisfação de trabalho e o *commitment* estão negativamente associadas à intenção de saída, pelo que contribuem para a retenção de talento. Contudo, ao comparar os diferentes regimes de trabalho, não foram identificadas diferenças significativas em termos de *commitment* e intenção de saída, entre grupos, pelo que se nega a hipótese de que o teletrabalho tenha influência na relação entre o *employer branding* e a retenção de talento.

**Palavras-chave:** *Employer Branding*; Retenção de Talento; Teletrabalho; Satisfação no Trabalho; *Commitment*; Intenção de Saída



## **Abstract**

The "war for talent" has never been so intense. Organizations' search for qualified professionals capable of contributing to their success never ends. More than attracting, it is important to retain talent. Investment in employer branding has become increasingly relevant, given its influence on the positioning of an employer in the eyes of employees or potential candidates.

If employer branding was already a determining factor in retention in a "normal" scenario, it gains special relevance in a context of remote work driven by the pandemic, given the new possibilities of working remotely. Indeed, there is evidence of a positive relationship between employer branding and talent retention, but not in these circumstances.

The present dissertation explored the role of employer branding in talent retention in this context, through job satisfaction and commitment, using a quantitative methodology, through a questionnaire applied to a sample of 190 workers in different work regimes.

The findings show that employer branding, job satisfaction and commitment are negatively associated with the intention to leave, and therefore contribute to talent retention. However, when comparing the different work regimes, no significant differences in terms of commitment and intention to leave were identified between groups, thus denying the hypothesis that remote work influences the relationship between employer branding and talent retention.

**Keywords:** Employer Branding; Talent Retention; Remote Work; Job Satisfaction; Commitment; Intent to Leave



## Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
1. Revisão de Literatura .....	3
1.1. <i>Employer Branding</i> .....	3
1.1.1. Origem .....	3
1.1.2. Evolução .....	4
1.1.3. Processo de <i>Employer Branding</i> .....	5
1.1.4. <i>Employer Value Proposition – EVP</i> .....	6
1.1.5. Dimensões do <i>Employer Branding</i> .....	7
1.1.6. Benefícios do <i>Employer Branding</i> .....	9
1.2. Retenção de Talento.....	10
1.2.1. Relevância .....	10
1.2.2. Conceptualização.....	11
1.3. Satisfação no Trabalho.....	13
1.4. <i>Commitment</i> .....	13
1.5. Intenção de Saída .....	15
1.6. Teletrabalho .....	16
1.6.1. Vantagens do Teletrabalho .....	17
1.6.2. Desvantagens do Teletrabalho.....	18
1.6.3. Contexto Atual.....	18
1.7. Modelo Conceptual.....	19
1.7.1. Hipóteses de Investigação .....	20
CAPÍTULO 2 .....	23
2. Metodologia .....	23
2.1. Método de Investigação .....	23
2.2. Técnica de Recolha de Dados .....	23
2.3. Caracterização da Amostra .....	23
2.4. Variáveis e Instrumentos de Medida.....	26
2.4.1. <i>Employer Branding</i> .....	26
2.4.2. Satisfação no Trabalho .....	27

2.4.3. <i>Commitment</i> .....	28
2.4.4. Intenção de Saída.....	29
2.4.5. Regime de Trabalho.....	30
CAPÍTULO 3 .....	31
3. Apresentação e Discussão de Resultados .....	31
3.1. Estatística Descritiva.....	31
3.1. Validação de Hipóteses.....	32
CAPÍTULO 4 .....	39
Conclusão .....	39
Referências Bibliográficas .....	41
Anexos.....	50

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Modelo Conceptual .....	20
------------------------------------	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Regime de Trabalho x Género .....	24
Tabela 2 - Regime de Trabalho x Idade .....	25
Tabela 3 - Regime de Trabalho x Habilidades Literárias.....	25
Tabela 4 - Confiabilidade Dimensões da escala EmpBrand .....	27
Tabela 5 - Medidas de centralidade e dispersão das variáveis .....	32
Tabela 6 - Correlações entre variáveis (Global).....	33
Tabela 7 - Estatísticas de grupo.....	37
Tabela 8 - Testes-t para amostras independentes (presencial e teletrabalho).....	38

## **Índice de Anexos**

Anexo A - Formulário .....	50
Anexo B - Matriz de componente rotativa Employer Branding (7 fatores) .....	51
Anexo C - Matriz de componente rotativa Commitment (3 fatores) .....	51
Anexo D - Correlações entre variáveis (por regime de trabalho) .....	51
Anexo E - Teste de Normalidade (Variáveis e Regime Trabalho) .....	51



## **Glossário de Acrónimos**

**CSR – Ethics and Corporate Social Responsibility**

**EB – Employer Branding**

**EVP – Employer Value Proposition**

**ICT – Information and Communication Technologies**

**NWW – New Ways of Working**

**RBT – Resource Based Theory**

**WLB – Work-Life Balance**



## **Introdução**

Ao longos dos últimos anos, a retenção de talento tem sido um desafio constante das organizações, num mercado de competitividade crescente, decorrente da evolução tecnológica, mudanças nas expectativas dos trabalhadores e questões demográficas, em que a escassez de pessoal qualificado está sempre presente.

O *employer branding* – conceito introduzido por Ambler e Barrow (1996) e apontado na literatura como uma das estratégias mais atrativas para a contratação – tem sido cada vez mais utilizado pelas organizações como ferramenta estratégica para atrair e reter os melhores talentos.

A possibilidade de transmitir ao público o seu papel como entidade empregadora única e diferenciadora, digna de ser reconhecida como um verdadeiro *great place to work*, tem capacidade para melhorar não só a atratividade da empresa, mas também promover maior *commitment* e orgulho dos trabalhadores e, consequentemente, a sua retenção.

Com a pandemia global provocada pelo covid-19, o teletrabalho passou a ser adotado globalmente, embora não transversal a todas as áreas profissionais, colocando um novo obstáculo à capacidade de retenção, pelas oportunidades de emprego remotas que surgem e a *ease of movement* de profissionais, associadas a este fenómeno. Embora a pandemia esteja fortemente associada ao incremento dos níveis de desemprego, este não afeta todas as áreas de igual modo e existe evidência de que mesmo em situações de crise económica há pessoas a trocar de emprego, pela que não deve descurada a preocupação em reter os colaboradores. Especialmente tendo em conta que têm surgido também cada vez mais notícias de que o teletrabalho virá ser adotado de forma total futuramente em vários setores de atividade.

A literatura atual já evidencia a existência de uma relação positiva entre o *employer branding* e a retenção de colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016a). Contudo, a literatura não explora se estes dois conceitos mantêm uma relação benéfica, quando a modalidade de trabalho é substancialmente alterada.

Nesse sentido, a presente investigação tem como objetivo determinar a influência do *employer branding* na intenção de saída dos trabalhadores em regime de teletrabalho. A intenção de saída de um indivíduo, determinante na capacidade de retenção das organizações, é precedida pela satisfação no trabalho e o *commitment* para com a organização, pelo que também é analisada a sua atuação na relação entre o *employer branding* e a retenção.

O presente trabalho está divido em quatro grandes capítulos. Primeiramente, foi efetuada uma revisão de literatura dos conceitos e variáveis chave, nomeadamente: o *employer branding*, a evolução do tema, o processo, principais dimensões e benefícios, seguida de um enquadramento da retenção de talento, satisfação no trabalho, *commitment* e o teletrabalho, sendo que neste último conceito foram exploradas as suas origens, as principais vantagens e desvantagens, bem o contexto mais atual.

Posteriormente, é explicada a metodologia adotada, o modelo conceptual desenvolvido e as hipóteses de investigação a partir daí formuladas.

O capítulo seguinte dedica-se à apresentação e discussão dos principais resultados.

Por fim, são apresentadas as conclusões dos estudos, o seu contributo e algumas limitações, bem como questões para futuras investigações.

# CAPÍTULO 1

## 1. Revisão de Literatura

### 1.1. *Employer Branding*

#### 1.1.1. Origem

O *Employer Branding* (EB), traduzido para “marca do empregador”, foi primeiramente introduzido na literatura na década de 1990, quando Ambler e Barrow, pioneiros sobre esta matéria, abordam o conceito de *branding* (promoção da marca) numa perspetiva corporativa (Ambler & Barrow, 1996).

De acordo com a American Marketing Association, uma marca é um “nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica os bens ou serviços de um vendedor como distintos dos de outros vendedores.” (AMA, 1960, p. 91). Na ótica do marketing a função da marca de uma empresa é distinguir os seus produtos/serviços daqueles proporcionados pela concorrência (Murphy, 1992).

O *branding* trata-se do processo de “embelezamento” ou de impressionar estes bens/serviços na mente dos consumidores, mas existe quem vá mais além da imagem e da sua disseminação e diga que o *branding* procura estabelecer uma ligação emocional com o consumidor (Vaid, 2003). Enquanto que o *branding* tradicional foi concebido para os consumidores, por forma a direcionar a sua atenção e lealdade para um determinado produto ou serviço fornecido por uma entidade, o EB define como público-alvo os trabalhadores e potenciais trabalhadores de uma dada organização.

No que concerne ao *employer brand*, este conceito define-se como as características da empresa, como empregadora, que as diferenciam das restantes concorrentes. Backhaus e Tikoo (2004) referem que o *employer brand* evidencia os aspetos únicos da oferta de emprego ou ambiente da empresa. Para estas mesmas autoras, a aplicação dos princípios da marca à gestão de recursos humanos, resulta no surgimento do EB, que por sua vez tem como objetivo afirmar o posicionamento de uma empresa ou organização como marca empregadora de referência no mercado de trabalho.

A manifestação do EB surge numa época em que a escassez de profissionais qualificados, providos de competências e conhecimentos capazes de atender às exigências do mercado, era cada vez mais notória, tornando-se então urgente a adoção de uma estratégia capaz de atrair e reter o tão desejado talento.

Desde então, o EB tem ganho cada vez mais notoriedade, tendo sido considerado desde cedo por Sullivan (1999) como uma das estratégias mais “atrativas” para a contratação. De acordo com a Conference Board de 2001, já nesta altura havia empresas a desenvolver programa formais de *employer branding* (Backhaus, 2016). O EB viria mais tarde ser considerado, por muitos académicos, como o principal motor organizacional para a criação de uma vantagem competitiva (Kimpakorn & Tocquer, 2009; Maxwell & Simon, 2009; Edwards, 2010).

### 1.1.2. Evolução

A primeira conceção do EB foi estabelecida no vocabulário dos Recursos Humanos, em 1996, quando Ambler e Barrow determinam *employer brand* como "um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora" (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Para estes mesmos autores, e outros (Balmer & Gray, 2003), o conceito de EB seria o somatório daquilo que é a identidade e reputação corporativa que influencia a percepção individual sobre uma determinada organização. Na mesma linha de pensamento, Ewing, Pitt, e Bussy (2002) defendem que o EB procura construir uma imagem na mente do potencial mercado de emprego de que a empresa, acima de todas as outras, é um *great place to work*<sup>1</sup>. Ideia que também vai de encontro àquilo que Lloyd propõe para o EB, um fruto dos “esforços da empresa para comunicar aos trabalhadores existentes e prospetivos de que é um local desejável para trabalhar” (Lloyd, 2002, p. 65).

O Conference Board (2001) aprofunda e define *employer brand* como a “identidade da empresa como empregador” e afirma que este processo abrange o sistema de valores, políticas e comportamentos da empresa, com o objetivo de atrair, motivar e manter os trabalhadores atuais e potenciais. Contudo, o EB, trata-se de mais do que transmitir uma mensagem para potenciais candidatos e trabalhadores atuais de uma organização. Sullivan caracteriza EB como um construto multidimensional que engloba os trabalhadores atuais e prospetivos, bem como os demais stakeholders (Sullivan, 2004).

---

<sup>1</sup> Reconhecimento atribuído pelo Great Place to Work Institute, com base na percepção dos trabalhadores, às organizações com ambiente de trabalho, cultura e *employee experience* excepcionais (Great Place to Work, 2020)

Backaus e Tikoos deram um contributo de grande valor para a literatura em “*Conceptualizing and Researching Employer branding*” (2004), propondo um modelo conceptual para o EB, onde o definem como um processo de construção de uma identidade de empregadora identificável. Na sua perspetiva, o EB inclui uma vertente externa, destinada a atrair o público-alvo e uma vertente interna, que tem como objetivo desenvolver uma força de trabalho comprometida à organização e à concretização dos seus objetivos (Backhaus & Tikoo, 2004). Tal como estes autores, diversos outros sugerem que o EB pode ser classificado a nível interno e externo. Para De Chernatony (2001) o *branding* interno trata-se de um símbolo emocional da criação de um vínculo entre a organização e os seus trabalhadores. Moroko e Uncles (2008) acrescentam que o EB interno está ligado às crenças e valores dos trabalhadores de uma organização e tem impacto direto na percepção dos indivíduos interessados na mesma. Sob a visão de Sullivan (2004), o EB interno atua como um mecanismo para a criação da percepção do EB externo, uma tese que dá suporte à ideia de Miles e Mangold (2007), de que a imagem corporativa é muitas vezes transmitida para o exterior da organização através dos próprios colaboradores.

Tem-se tornado cada vez mais evidente o peso do capital humano como fonte de vantagem competitiva para as organizações na economia moderna (Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Mosley & Schmidt, 2017), sendo que o EB assume um papel de grande relevância na sua retenção. Com o passar do tempo, este conceito tem vindo a evoluir, tornando-se cada vez mais implícito o desejo da organização em ser “*employer of choice*”, ou seja, o empregador de escolha (Backhaus, 2016) ou “*best place to work*”. Mosley e Schmidt (2017) descrevem o EB como um processo de construção de um *Great Place to Work* e o seu objetivo é promovê-lo junto dos talentos cujos conhecimentos e competências são necessários pela organização para atingir as suas metas e objetivos de negócio.

Como foi apontado por Minchington e Thorne (2007, p. 15) “todas as organizações têm uma *employer brand*. Quer a reconheçamos ou não, a organização está a influenciar a *employer brand* 24 x 7 x 365”, pelo que é importante aceitar este facto, assumir o EB e tirar o maior proveito desta prática cada vez mais fundamental para as organizações.

### **1.1.3. Processo de *Employer Branding***

Como qualquer outro processo, o desenvolvimento de uma estratégia de EB está sujeito a um conjunto sequencial de ações, com vista à sua concretização. Embora não exista um consenso quanto ao número de fases que o processo de EB deve ter, seguro será dizer que a conceção do

EB não é um processo linear, é passível de ajustes decorrentes das dinâmicas de negócio. Em concordância com a literatura (Backhaus & Tikoo, 2004), o EB é composto por três etapas: primeiramente, é definida a *Employer Value Proposition* – EVP (apresentado no subcapítulo seguinte), uma proposta de valor destinada aos candidatos e trabalhadores, que demonstra as qualidades da organização que a distinguem das restantes. De seguida, esta proposta de valor é externalizada ao público-alvo, que varia desde potenciais candidatos a empresas de recrutamento. Por fim, na terceira fase, a proposta de valor é internalizada e as “promessas” da marca são concretizadas – uma fase que se revela de enorme importância pois, não só transmite àqueles que em tempos foram candidatos, a confiança na organização, mas também as incorpora como parte da cultura organizacional (Frook, 2001). Todavia, para além deste ponto de vista, a Hewitt Associates (2000) considera que o processo de desenvolvimento de um EB forte está dividido em cinco passos e estabelece: (i) compreender a organização, (ii) criar uma promessa de marca atrativa para os trabalhadores que a retrate aos clientes, (iii) desenvolver parâmetros para medir o cumprimento dessa mesma promessa, (iv) alinhar “impiedosamente” as práticas de recursos humanos à promessa, para a apoiar e reforçar e (v) passar à execução e mensuração.

#### **1.1.4. *Employer Value Proposition – EVP***

Independentemente do número de fases que compõem ou do seu posicionamento, a *Employer Value Proposition* é um requisito crítico quando se menciona o EB e fornece uma base indispensável na conceção de uma estratégia de EB.

A *Employer Value Proposition*, doravante tratada por EVP, traduzida para “Proposta de Valor do Empregador” é, como o nome sugere, um enunciado daquilo que a empresa tem para oferecer, como entidade empregadora, aos seus trabalhadores e potenciais candidatos para os atrair, motivar e reter.

Esta proposta de valor é comunicada ao longo do processo de EB e dá resposta aos trabalhadores e prospetivos daquilo que podem obter da organização (Barrow & Mosley, 2005).

Minchington (2012) define a EVP como um conjunto de benefícios atrativos oferecidos pelo empregador – sejam eles de natureza tangível ou não, designadamente, a remuneração, os bónus, desenvolvimento na carreira, um bom ambiente de trabalho, a possibilidade de progressão, flexibilidade horária, entre outros.

Sob outra perspetiva, a EVP apresenta as qualidades às quais uma organização gostaria de ser associada como empregadora e transmite aos trabalhadores uma imagem clara daquilo que podem esperar desta, mas também do que é esperado da sua parte (Mosley & Schmidt, 2017), onde está latente um contrato psicológico decorrente da relação entre a empresa e os seus trabalhadores (Rousseau, 1995).

Quanto mais próxima for a proposta de valor da organização aos atributos desejados pelos indivíduos, maior será o seu nível de atratividade para com a mesma (Chhabra & Sharma, 2014). Contudo, há que ter em consideração que a EVP não deve procurar agradar a todos, mas sim ser diferenciadora e alinhada com a estratégia de negócio (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

### **1.1.5. Dimensões do *Employer Branding***

Quando determinaram o conceito de *employer brand* Ambler e Barrow (1996) sujeitaram-no a três dimensões de análise que se enquadram na EVP da organização: a dimensão funcional, psicológica e económica. A dimensão funcional está intrinsecamente ligada à função desempenhada pelo trabalhador e diz respeito às oportunidades de formação contínua e desenvolvimento; a dimensão económica diz respeito a matérias monetárias, tais como o salário, prémios, bens materiais e, finalmente, a dimensão psicológica concerne ao sentimento de pertença e propósito dentro da organização.

Em alternativa, anos depois, Berthon, Ewing e Hah (2005) consideram cinco pontos de análise incluídos na EVP: valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor aplicável. O valor de interesse está associado à natureza do trabalho e o seu nível de criatividade e inovação; o valor social está relacionado com o ambiente de trabalho proporcionado pela organização e as relações sociais ali estabelecidas; o valor económico diz respeito à atribuição de salários competitivos, pacotes de benefícios, segurança no emprego e oportunidades de promoção; o valor de desenvolvimento concerne ao reconhecimento, valorização e confiança dada ao trabalhador ao par de desenvolvimento de competências e por fim o valor de aplicação representa as oportunidades de aplicar os conhecimentos e competências que lhe foram transmitidas e partilhar com outros.

Analizando as dimensões de EB assumidas por Ambler e Barrow (1996) e Berthon, Ewing e Hah (2005), embora estes últimos considerem mais duas dimensões, tendo por base a forma como as caracterizam é possível notar as semelhanças entre as diferentes dimensões e até conjugá-las: a dimensão económica iguala-se, logicamente, ao valor económico; a dimensão funcional engloba os valores de desenvolvimento e aplicação e a dimensão psicológica pode ser comparável ao valor social e de interesse.

Também Kucherov e Zavyalova (2012) vão além dos três níveis propostos inicialmente e dividem os atributos do EB em quatro grupos: funcional, económico, psicológico e com a adição do grupo organizacional, onde este último concerne ao posicionamento e à reputação da organização no seu segmento de mercado, bem como a sua história e estilo de gestão.

No âmbito desta tese, são considerados as três dimensões de análise inicialmente determinadas por Ambler e Barrow (1996), posteriormente refinadas por Tanwar e Prasad (2017) sendo que a dimensão funcional corresponde a ***Training and Development*** (Formação e Desenvolvimento), a dimensão económica traduz-se em ***Compensation and Benefits*** (Compensações e Benefícios) e por fim a dimensão social reflete-se em ***Healthy Work Atmosphere*** (Ambiente de Trabalho Saudável). Adicionalmente, foram também consideradas desenvolvidas pelas autoras, nomeadamente: ***Work-Life Balance - WLB*** (Equilíbrio Vida-Trabalho), a preocupação e a necessidade manter um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem vindo a aumentar, pelo que torna-se relevante, por parte das organizações o desenvolvimento de uma EVP que contemple uma política que permita aos colaboradores equilibrar as responsabilidades da vida pessoal e profissional e respetiva incorporação na estratégia de EB; ***Ethics and Corporate Social Responsibility - CSR*** (Ética e Responsabilidade Social Corporativa), direcionada para a organização e a sua atitude para com os trabalhadores e os procedimentos legais, bem como a organização e a sua contribuição para a sociedade. De acordo com Suliman e Al-Khatib (2014), o desenvolvimento de projetos no âmbito de responsabilidade social corporativa consegue ajudar a construir uma *employer brand* e tem efeito na atração e retenção de talento, dada a sua influência na reputação corporativa.

Para além da adição das dimensões CSR e WLB, no âmbito do trabalho aqui desenvolvido foram também concebidas também duas novas dimensões: a ***Corporate Reputation*** (Reputação Corporativa), uma vez que este indicador tem sido amplamente reconhecido como uma base para o sucesso organizacional (Key, 1995) e o EB age como um importante protetor do mesmo (Burke, Martin, & Cooper, 2011); ***Remote Work*** (Teletrabalho), considerando o contexto em que decorreu o estudo e o que é esperado futuramente, tanto na ótica das organizações, como dos trabalhadores, o modo como o teletrabalho é gerido será um importante fator na estratégia de EB.

#### **1.1.6. Benefícios do *Employer Branding***

Até ao momento não foi estabelecido um consenso sobre um conceito de EB que possa ser adotado de modo transversal a todas as perspetivas e não será expectável que tal venha a acontecer, dadas as constantes transformações que temos vindo a testemunhar. Não obstante este facto, seguro será afirmar que um dos objetivos do EB é criar na mente do público a imagem da entidade empregadora como uma empresa única para se trabalhar e com muito para oferecer aos seus trabalhadores e potenciais candidatos.

Ademais, aqui estão pressupostos os efeitos do EB a nível de atratividade da organização, tanto na ótica do recrutamento, como de retenção. Efetivamente, Taylor (2010) aponta como três grandes benefícios do EB o seu impacto no recrutamento, na retenção e no desempenho dos trabalhadores.

No que toca ao recrutamento, se uma empresa tiver uma estratégia de EB bem constituída, certamente terá um posicionamento que a permitirá difundir a sua proposta de valor por diferentes canais, apelando à atenção dos candidatos, e o mesmo se aplica quanto à divulgação de notícias e ofertas de emprego. A exposição de uma forte EVP tornará a organização mais atrativa aos olhos dos candidatos, o que permitirá à organização criar uma *talent pool* maior e partir dessa base selecionar os candidatos mais qualificados para atender às exigências da atividade, para além de que poderão originar-se situações que dispensam a publicação de anúncios de emprego, o que reduz os custos do recrutamento (Moroko & Uncles, 2008). Este tipo de difusão deve transmitir uma mensagem clara e consistente, na medida em que gera confiança não só nos trabalhadores atuais da organização, como também naqueles que candidatos que se tornam mais propícios a ela juntar-se (Barrow & Mosley, 2005).

A nível da retenção, será perceptível que uma organização que é vista como atrativa e cuja EVP está alinhada com aquilo que os trabalhadores mais aspiram receber, seja em termos de desenvolvimento e formação, em termos compensatórios ou mesmo sociais, provoca mais do que uma necessidade, um desejo em permanecer na organização, o que é comprovado no estudo de Tanwar e Prasad (2016a) que estabelece uma relação positiva entre o EB e a retenção dos trabalhadores. O EB tem um papel que favorece este sentimento, pois comunica aos trabalhadores os benefícios de trabalharem para a organização (Judson, Gorchels, & Aurand, 2006) e desenvolve igualmente, sentimentos de pertença em orgulho (Backhaus & Tikoo, 2004; Taylor S. , 2010). O que explica também o efeito do *employer branding* no desempenho dos trabalhadores – um indivíduo que se sinta satisfeito com a sua função e tem orgulho na organização para a qual trabalha, muito provavelmente fará de tudo para lhe “retribuir”, realizando o seu trabalho no máximo das suas potencialidades (Calisto, 2016).

Todavia, para além destas três vantagens, surgem ainda outras na literatura. Wallace, Lings, Cameron e Sheldon (2014) mencionam que o EB deve proporcionar aumento de produtividade, melhoria no recrutamento, retenção e ainda no *commitment*, corroborado por Mosley e Schmidt (2017) que referem que o ambiente de trabalho e a realização funcional proporcionada propiciam grandes níveis de *commitment* e consequente maior produtividade e uma geral satisfação dos clientes daquela organização.

Para além disso, é ainda de se valorizar a vantagem competitiva que advém do EB – o reconhecimento de ser um *great place to work* e a possibilidade atrair os melhores candidatos, reter equipas de trabalhadores altamente quantificados e motivados, certamente, colocam a organização numa posição de destaque dentro do seu segmento de mercado (Mosley & Schmidt, 2017) .

Em suma, o EB, se bem gerido, pode traduzir-se em vários benefícios para as organizações, nomeadamente a retenção de talento. O próximo capítulo dedica-se a explorar a relação entre o EB e a retenção de talento, por meio de outros indicadores que a precedem a nível individual.

## **1.2.        Retenção de Talento**

### **1.2.1.      Relevância**

As pessoas e o seu capital humano, termo que se refere aos conhecimentos, competências e capacidades que um indivíduo possui (Coff, 2002), são o ativo mais valioso para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, representando um papel de extrema importância na sua estratégia e desempenho.

A RBT – *Resource Based Theory* (Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Barney, 1991; Barney, Wright, & Jr., 2001; Coff, 1999) – uma teoria dedicada a explicar como a distribuição heterogénea de recursos valiosos entre empresas conduz a desempenhos distintos – destaca o capital humano como um recurso valioso, na medida em que dada a sua natureza intangível e irreplicável, não estará acessível a todos, pelo que empresas com um capital humano superior, muito provavelmente, terão nestes recursos uma fonte de vantagem competitiva sobre as restantes (Grant, 1996).

Se as pessoas são um fator indispensável para o sucesso das organizações, a busca por uma resposta rápida e eficiente em termos atração e a retenção de talento deve ser uma prioridade, especialmente considerando o mercado de trabalho atual, sujeito a rápidas oscilações e cada vez mais competitivo.

### **1.2.2. Conceptualização**

Por talento entende-se um conjunto de colaboradores que podem ser considerados “*the best and the brightest*”, indivíduos que se destacam pelo seu desempenho excepcional e capazes de liderar com maiores níveis de complexidade (Robertson & Abbey, 2003).

Enquanto a atração de talento se foca em cativar a atenção do público e incentivar potenciais candidatos a juntarem-se à organização, a retenção de talento procura evitar a perda dos colaboradores que contribuem para o desempenho da mesma.

De um modo mais minucioso, a retenção trata-se de um conjunto de esforços desenvolvidos pela organização para que os colaboradores queiram ficar nelas a longo prazo (Chaminade, 2006).

As organizações conseguem reter ao fomentar condições de trabalho que transmitam uma experiência positiva para os colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Boxall & Macky, 2009). De acordo com Osteraker (1999), a retenção é influenciada por três fatores: mentais, referentes à natureza da função e as condições em que é desenvolvida, nomeadamente, em termos de autonomia e responsabilidade; físicos, associados às características do trabalho, bem como os aspectos remuneratórios a ele inerente e sociais, que, como o nome sugere, diz respeito às relações estabelecidas no contexto de trabalho.

Os trabalhos concebidos por Dockel (2003), Dockel, Basson, e Coetzee (2006) apontam a compensação, as características do trabalho, oportunidades de formação e o desenvolvimento, apoio da supervisão (em termos de feedback e reconhecimento), oportunidades de carreira, *work-life balance* e *commitment* organizacional como principais elementos que contribuem para a retenção.

Não obstante, embora muitas vezes apontados na literatura como fatores que promovem a retenção, segundo Hytter (2007) estes têm apenas uma relação indireta, enquanto que premissas de confiança, *commitment* e identificação do colaborador para com a organização têm uma relação direta com a retenção. Ressalva-se ainda que, embora todos estes fatores possam estar em prática, o colaborador pode ainda assim decidir sair da organização por um inadequado estilo de gestão (Kaliprasad, 2006).

São vários os motivos que podem conduzir à decisão de saída de uma organização, muitos deles até desconhecidos para os próprios empregadores. É urgente que as organizações e, em particular, os profissionais de recursos humanos estejam atentos àquilo que é praticado na organização, quais as expectativas dos colaboradores e potenciais lacunas que afetam o seu desejo em permanecer na organização. Uma vez feito este levantamento, deverá então ser concebida uma estratégia de retenção que visa a melhoria das práticas existentes e assim a impulsionar na organização. Esta estratégia deverá ser revista de modo contínuo e adaptar-se não só aos objetivos da organização, mas também às exigências do mercado e as ambições dos colaboradores (Bryant & Allen, 2013).

É importante salvaguardar que por muito bem definida e implementada a estratégia, não existe uma “fórmula mágica” que garanta a retenção de todos os colaboradores, pois existem inúmeras variáveis fora do alcance dos empregadores que podem conduzir à decisão de saída de um indivíduo.

Todavia, uma estratégia de EB que promova um ambiente de trabalho saudável, o enriquecimento da função e possibilidade de progressão na carreira, um pacote remuneratório atrativo, equilíbrio entre a vida profissional-pessoal, possibilidade de relacionamento interpessoal e feedback por parte das chefias, certamente reduzirá a rotatividade e os custos inerentes.

A relação positiva entre o EB e a retenção foi corroborada pelo estudo desenvolvido por Tanwar e Prasad (2016a). Porém, este estudo não contempla as relações entre o EB e as variáveis que precedem à intenção de saída dos colaboradores. Este gap torna-se central no presente estudo.

### **1.3. Satisfação no Trabalho**

Um dos maiores desafios da retenção é a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, um tópico que tem sido alvo de atenção das organizações e dos investigadores há décadas, dando origem a inúmeros estudos e teorias explicativas.

Apesar da existência de várias tentativas de explicar a satisfação no trabalho, a definição deste conceito continua a não ser consensual na literatura. Locke começa por estabelecer a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” (Locke, 1976, p. 10). Por outro lado, Greenberg e Baron (2008) consideram que a satisfação no trabalho se traduz numa atitude positiva ou negativa do indivíduo perante o seu trabalho. Meier e Spector (2015) simplificam e determinam a satisfação no trabalho como a avaliação geral de uma pessoa do seu trabalho como favorável ou desfavorável, sendo que os níveis de satisfação podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema (George & Jones, 2008).

Importante ainda referir que a satisfação no trabalho pode ser influenciada por uma multiplicidade de variáveis, não só de cariz organizacional, mas também pessoal e até mesmo demográfico. Do mesmo modo que existem vários aspetos que determinam a satisfação no trabalho de um indivíduo, são também imensas as dimensões influenciadas pela satisfação, tais como o desempenho profissional, o absentismo e a rotatividade de colaboradores (Hackman & Oldham, 1975). Quanto a esta última dimensão, se um colaborador não se sente satisfeito com o seu trabalho, a probabilidade de sair da empresa é mais elevada. Nesse sentido, a satisfação pode ser considerada um preditor da capacidade de retenção das organizações.

### **1.4. Commitment**

Outra das variáveis que pode influenciar a capacidade de retenção das organizações é o comprometimento organizacional, apresentado na literatura como “*commitment*”.

Embora não exista grande consenso na sua definição, este conceito é tido muitas vezes como um constructo multidimensional, com uma grande aceitação geral (Guerreiro Figueira, Rocha Pereira do Nascimento, & Rodrigues Guita de Almeida, 2015).

Meyer e Allen (1991; 1997), com notável contributo para o desenvolvimento desta temática, consideram o *commitment* organizacional como um estado de espírito que caracteriza a relação de natureza específica entre o trabalhador e a organização – esta relação terá implicação na decisão de permanência do trabalhador na organização.

O *commitment* é influenciado pelas normas e práticas e de uma organização e em especial do clima organizacional (Kaliprasad, 2006).

Meyer e Allen (1991) consideram que existem três componentes do *commitment*: afetivo, instrumental (continuidade) e normativo.

O *commitment* afetivo, como o nome sugere presume a existência de uma relação afetiva entre o trabalhador e a organização, com a qual se identificam e estão envolvidos (Meyer & Allen, 1991). Os trabalhadores com um grau de *commitment* afetivo elevado ficam na organização por escolha própria.

Quanto ao *commitment* instrumental ou de continuidade, está subjacente à ideia de que o *commitment* resulta da continuação de uma ação, que neste caso, seria a permanência na organização – decorrente dos custos percecionados de abandonar (Meyer & Allen, 1991). Por outras palavras, o *commitment* do indivíduo resulta de um balancear dos custos associados a deixar de trabalhar para dada entidade e a conclusão de que terminar a ligação seria mais prejudicial do que benéfico. Estes custos, podem não ser necessariamente monetários, mas também associados às características do trabalho e da organização, como por exemplo ambiente de trabalho, oportunidade de promoção, flexibilidade, entre outros fatores.

Por fim, o *commitment* normativo baseia-se num sentimento do indivíduo de “obrigação” moral de permanência na organização. Este sentimento pode resultar de uma internalização de pressões normativas exercidas sobre o trabalhador, antes ou durante a estada na empresa, respetivamente, por motivos familiares e de socialização organizacional (Meyer & Allen, 1991).

É importante destacar que estes componentes se tratam de dimensões do *commitment* e não de “tipos” podendo coexistir, ou seja, o *commitment* pode expressar-se das três formas com diferentes níveis de intensidade.

Seja por motivos afetivos, instrumentais ou normativos o *commitment* de um indivíduo para com a organização terá sempre um papel importante no sucesso desta última. Os trabalhadores que apresentam elevados níveis de *commitment* são aqueles que têm uma forte identificação com a organização, valorizam o sentido de pertença à mesma, concordam com os seus objectivos e sistemas de valores, são susceptíveis de permanecer na mesma e, finalmente, estão preparados para trabalhar arduamente em seu nome.” (Curtis & Wright, 2001, p. 60)

Uma vez que o *employer branding* tem um papel importante no *commitment* para com a organização, tendo sido comprovada a existência de uma relação positiva entre estas duas variáveis (Tanwar & Prasad, Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention, 2016a) e o *commitment*, por sua vez, é determinante na decisão de permanência na organização, poderemos, uma vez mais, deduzir que o *employer branding* poderá influenciar a retenção da organização.

### **1.5. Intenção de Saída**

Falar em retenção, automaticamente, obriga-nos a falar no conceito de intenção de saída e, consequentemente, *turnover*.

A intenção de saída, como o nome indica, é a intenção ou desejo de um trabalhador em deixar a sua organização atual. Mowday, Porter e Steers (1982) definem intenção de saída como uma intenção subjetiva de um indivíduo relativamente à probabilidade de sair de uma organização num futuro próximo. Esta variável pode ser influenciada pela satisfação de um indivíduo no trabalho e o seu *commitment* para com a organização (Alzayed & Murshid, 2017).

Associado a este conceito está o *turnover* e embora não signifiquem a mesma coisa, andam lado a lado – a intenção de saída é um preditor quase perfeito do *turnover* (Tett & Meyer, 1993) e a investigação sugere uma correlação entre a intenção e saída e o *turnover* voluntário (Hancock, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013).

De acordo com Abassi e Hollman, (2000, p. 333) são “os trabalhadores mais inteligentes e mais talentosos aqueles com maior mobilidade e probabilidade desproporcional de sair” e a saída destes trabalhadores implica também a perda da sua experiência, conhecimento e talento, o que pode causar um impacto negativo no desempenho da organização, especialmente quando se trata de um acontecimento comum. Uma taxa de *turnover* voluntário elevada pode sugerir problemas organizacionais (Belo, 2014).

A perda de trabalhadores revela-se um processo dispendioso para as organizações, em termos de custos associados à cessação de trabalhadores, substituição de pessoal, investimento em formação (Cascio, 1991). Não obstante, ao *turnover* estão também associados custos intangíveis das competências dos trabalhadores que saíram da empresa, o tempo despendido em processos de recrutamento e formação para a substituição do trabalhador, entre outros fatores imensuráveis.

As organizações com uma forte estratégia de *employer branding*, têm mais probabilidades de influenciar positivamente a satisfação e o *commitment* dos seus trabalhadores, fatores estes que são antecedentes da retenção (Tanwar & Prasad, 2016a). Por sua vez, o *commitment* e a satisfação no trabalho têm um efeito inverso a intenção de saída dos trabalhadores, pelo que podemos afirmar o *employer branding* exerce uma posição importante na intenção de saída, ou não dos trabalhadores – algo também evidenciado no estudo de Sokro (2012).

Por um lado, temos variáveis de cariz individual que podem influenciar a percepção dos trabalhadores sobre o employer branding e, consequentemente, determinar a sua intenção de saída e a capacidade de retenção de uma organização. Contudo, com a brusca transição para um novo modelo de trabalho impulsionado pela pandemia, poderão também surgir efeitos com impacto na retenção.

O próximo dedica-se a explorar este “novo” regime de trabalho, as possíveis implicações e o contexto atual.

## **1.6. Teletrabalho**

O surgimento do teletrabalho remonta à década de 1970 e é fruto do desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (ICT – *information and communication technologies*) e da crescente necessidade de flexibilização do trabalho (Messenger & Gschwind, 2016).

Jack Nilles, antigo engenheiro da NASA, é um dos pioneiros sobre esta matéria e reporta que nos anos 1980 já eram várias as empresas americanas a promover o recurso a esta forma de trabalho, *telecommuting* (expressão utilizada para designar o teletrabalho nos EUA), como é exemplo a Yahoo (Nilles, 1988). Segundo este mesmo autor, o teletrabalho seria uma alternativa ao tempo despendido no dia a dia para deslocações entre o local de trabalho e a residência dos trabalhadores.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2020, p. 26), “o teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, de modo regular, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”. Já a legislação laboral portuguesa tem previsto, nos termos do artigo 165º do Código do Trabalho (Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro, 2009 (Assembleia da República, 2009)) o teletrabalho como a “(...) a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.”

Por outras palavras, o teletrabalho – uma modalidade de trabalho, que embora não seja novidade, ainda se enquadra dentro da categoria de “*New Ways of Working*” (NWW), traduzido para “novas formas de trabalho” – permite que o trabalho desenvolvido por um trabalhador possa ser realizado à distância, em qualquer localização, que não seja o habitual local de trabalho. Porém, o local designado para o efeito deve estar preparado com equipamentos tecnológicos e informáticos para que se proporcione o contacto entre o trabalhador, a sua empresa e os clientes. Assim completa-se a caracterização do teletrabalho, na perspetiva de Fernández (2000) que engloba três elementos: elemento espacial, referente à distância; elemento qualitativo, que diz respeitos aos meios tecnológicos utilizados e, por fim, o elemento quantitativo que resulta da combinação do trabalho à distância com o uso de equipamentos tecnológicos.

### **1.6.1. Vantagens do Teletrabalho**

Num relativamente curto espaço de tempo que determina a existência do teletrabalho, várias têm sido as vantagens apontadas na literatura sobre este tema.

O teletrabalho está alavancado pela tecnologia e à medida que esta avança, maiores são as oportunidades que surgem para tirar o proveito máximo desta modalidade de trabalho. A facilidade em comunicar com outro indivíduo em qualquer parte do mundo e em tempo real, veio trazer às organizações e às pessoas que as constituem tempo, tempo esse que pode ser dedicado a outras áreas importantes para o negócio, para a vida profissional e até social.

Em (1990), Di Martino e Wirth referem que a autonomia do trabalhador e a descentralização que resultam da adoção do teletrabalho, provocam maiores níveis de produtividade, melhoria das disposições relativas ao tempo de trabalho e até mesmo novas oportunidades de emprego, sem limites geográficos.

Para além, das vantagens já mencionadas, a nível organizacional, é ainda importante referir a redução dos custos das empresas, associados ao imobiliário (Melo, 2018), aos cortes nas despesas de limpeza, iluminação, entre outras, o que permite o aumento do lucro das empresas.

Já para os trabalhadores subjacentes a esta modalidade, Kelliher e Anderson (2008) apontam que a flexibilidade de quando e como trabalhar melhora a qualidade do trabalho, pois permite aos trabalhadores usar o seu tempo de modo mais eficiente. Não obstante, surgem como benefícios a autonomia, a poupança de tempo e custos de deslocação para o local de trabalho, o que possibilita o investimento em atividades pessoais e tempo de convívio com família e amigos.

A OIT (2020) aponta ainda algumas vantagens para a sociedade em geral, decorrentes do teletrabalho, nomeadamente: a inclusão de indivíduos portadores de deficiências; o facto de ser mais *eco-friendly*; a melhor gestão nos riscos de saúde pública e a redução do stress das infraestruturas.

### **1.6.2. Desvantagens do Teletrabalho**

Em contrapartida, o teletrabalho e a flexibilidade a ele adjacente podem trazer inúmeras limitações, tanto para o trabalhador, como para a organização. A vantagem de estar ligada à empresa 24H, via tecnologias de informação, pode rapidamente transformar-se num problema quando não são definidos limites claros àquilo que é o tempo de trabalho e o tempo pessoal, o que se pode traduzir em momentos de conflito de trabalho e vida familiar (Rebelo, 2002).

Não obstante aos problemas já apresentados, manifestam-se ainda outras questões relacionadas com a falta de socialização, tão importante no ambiente de trabalho (Mann & Holdsworth, 2003).

Já para as empresas, para além dos riscos associados à segurança online e à proteção dos seus dados, existe um aumento na exigência dos serviços IT, o que implicam custos financeiros (ILO, 2020). Para além disso, o distanciamento físico entre a empresa e os seus trabalhadores, pode conduzir a um sentimento de “perda de controlo” por parte dos gestores pois não têm noção do como ou quanto os trabalhadores fazem o seu trabalho (Pearlson & Saunders, 2001), o que obriga a uma mudança no estilo de gestão.

Se por uma perspetiva a possibilidade de trabalhar de modo remoto se traduz numa vantagem para os empregadores que veem certas barreiras à procura de talento serem derrubadas, o resultado revela-se agriadoce, pois surgem novas ameaças à retenção, decorrentes das novas ofertas de oportunidades de teletrabalho.

### **1.6.3. Contexto Atual**

O teletrabalho não é novidade e os seus benefícios têm sido alvo de estudo nos últimos 30 anos: maior flexibilidade laboral, poupança de tempos em deslocações e aumento da produtividade, são algumas das vantagens apontadas. Contudo, mesmo sabendo dos prós associados a esta forma de trabalho, muito poucas eram as empresas que faziam proveito dela.

Em 2019 apenas 5.4% dos trabalhadores empregados da União Europeia (UE), com idades compreendidas entre os 15 e 64 anos, trabalhavam, habitualmente, a partir de casa, reporta a EUROSTAT (2020), que indica ainda que ao longo da última década o valor manteve-se constante. Portugal, que integrou esta medida em 2003 na sua legislação laboral, estava acima da média da UE com 6.5% dos seus trabalhadores neste regime de trabalho.

Com o surgimento da pandemia global em 2020, causada pelo vírus Covid-19 (Corona vírus), a realidade mudou drasticamente e estes números tornam-se agora ultrapassados.

Ora, esta mudança veio introduzir significantes transformações na vida das organizações, seja a nível de estratégia e objetivos, tecnologias, formas de trabalho ou gestão de recursos humanos.

De acordo com o estudo da McKinsey (2020), acerca do futuro do teletrabalho, o potencial do trabalho remoto varia de país para país, setor de atividade e *mix* de tarefas, mas prospectiva é de maior incidência num modelo híbrido de teletrabalho, em especial para uma minoria altamente qualificada e bem paga da força laboral. Isto implica não só para as organizações, mas também novos desafios a nível tecnologia, infraestruturas, recursos humanos e cultura organizacional.

Sobre estes últimos, o *employer branding* terá um papel vital na reconstrução de um espaço de trabalho, atendendo às necessidades dos trabalhadores, seja em termos de ambiente de trabalho, socialização, formação e desenvolvimento, equilíbrio vida-trabalho, remuneração e outros fatores emergentes da “nova” realidade de teletrabalho.

## **1.7.      Modelo Conceptual**

O modelo conceptual desenvolvido no âmbito deste estudo tem por base aquele desenvolvido por Tanwar e Prasad em (*Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*, 2016a).

O modelo desenvolvido pelas autoras sugere que o EB, ali composto por quatro dimensões, impacta a satisfação no trabalho e o contrato psicológico, que por sua vez influencia a retenção dos colaboradores. Adicionalmente, é considerado que o EB contribui para o *commitment* organizacional e este age sobre a defesa da marca (empregadora).

Em contraste com o modelo das autoras, o modelo proposto configura um *causal comparative research* e considera quatro variáveis-chave: o EB, a satisfação no trabalho, o *commitment* e a intenção de saída.

O EB (variável independente), tem uma relação direta com a satisfação no trabalho e o *commitment*, que, por sua vez, estão correlacionadas entre si. Estas últimas duas variáveis precedem a intenção de saída (variável dependente).

Dado que o estudo tem por base a percepção dos trabalhadores, optou-se por recorrer ao indicador “intenção de saída”, ao invés da “retenção”, pois essa é um indicador de nível organizacional e as respostas dadas pelos trabalhadores não seriam adequadas para o medir.

Isto posto, é construída uma ponte entre o EB e a intenção de saída, mediada pela satisfação no trabalho e o *commitment*.

Contudo, tendo em conta o contexto em que decorre o estudo, pressupõem-se diferentes resultados quando analisados os grupos dos diferentes regimes de trabalho seja em termos de trabalho presencial, teletrabalho e um regime misto, pelo que se prevê que o teletrabalho terá um efeito moderador na relação entre o *employer branding* e a intenção de saída.

Com base na literatura existe, foi então desenhado o modelo conceptual exploratório abaixo (Figura 1).

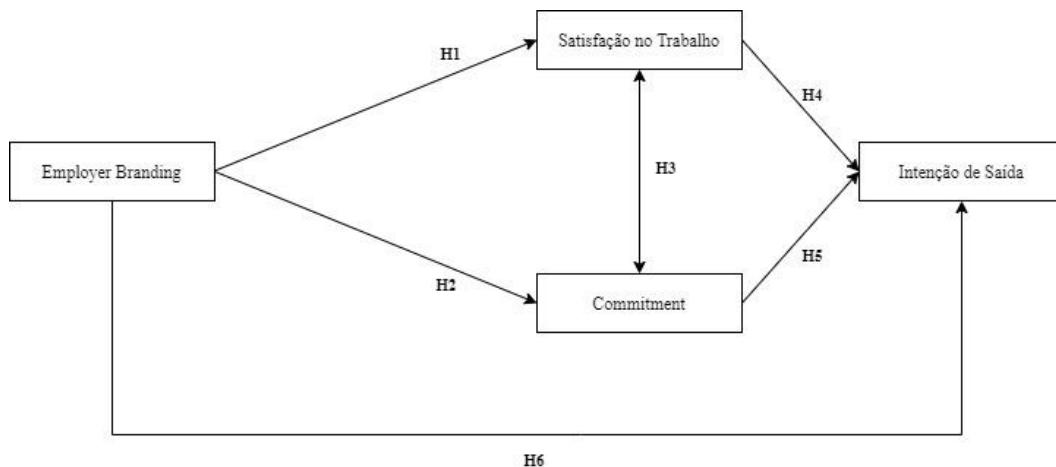


Figura 1 - Modelo Conceptual

### 1.7.1. Hipóteses de Investigação

Após a construção do modelo, é feita uma análise exploratória do mesmo de modo a analisar a relação entre as variáveis e comparar a percepção dos diferentes grupos de trabalhadores, face às variáveis em estudo, pelo que foram criadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O *employer branding* está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho

H2: O *employer branding* está relacionado positivamente com o *commitment*

H3: A satisfação no trabalho e o *commitment* estão correlacionados positivamente

H4: A satisfação no trabalho e a intenção de saída estão negativamente associadas

H5: O *commitment* tem uma relação negativa com a intenção de saída

H6: O *employer branding* está negativamente relacionado com a intenção de saída

H7: Os trabalhadores em regime de teletrabalho têm níveis de satisfação no trabalho superiores aos trabalhadores em regime de trabalho presencial

H8: Os trabalhadores em regime de teletrabalho têm níveis de *commitment* superiores aos trabalhadores em regime de trabalho presencial

H9: Os trabalhadores em regime de teletrabalho têm níveis de maior percepção de *employer branding* na sua organização relativamente aos trabalhadores em regime de trabalho presencial

H10: Existem diferenças significativas na intenção de saída entre os trabalhadores em regime de trabalho presencial e teletrabalho associadas ao tipo de regime



## **CAPÍTULO 2**

### **2. Metodologia**

#### **2.1. Método de Investigação**

Com mencionando anteriormente, o presente estudo procurou verificar a relação entre o EB e a retenção de talento em contexto de teletrabalho, mediada pela satisfação no trabalho e o *commitment* e, para o efeito, seguiu uma abordagem quantitativa-explicativa, com base no modelo conceptual anteriormente apresentado. A abordagem quantitativa está sujeita a quadros teóricos e hipóteses definidas rigorosamente, com grande foco na objetividade, tendo como vantagem o facto de permitir descrever as causas de um fenómeno ou as relações entre variáveis, mediante linguagem matemática (Fonseca, 2002). A natureza explicativa foca-se em identificar e explicar os fatores que contribuem para a ocorrências dos fenómenos (Gil, 2007).

O estudo teve por base dados primários quantitativos de indivíduos empregados, por forma a obter a sua percepção quanto às ações praticadas pela sua organização e como estas influenciam os seus sentimentos para com a organização.

#### **2.2. Técnica de Recolha de Dados**

Por forma a validar as hipóteses desenvolvidas, procedeu-se a um estudo empírico, recorrendo a um questionário para o uso de dados quantitativos primários. O questionário utilizado para o estudo, foi desenvolvido através da plataforma Qualtrics Online Survey e foi sujeito a validação prévia, através de um estudo piloto com quatro indivíduos, que responderam ao questionário utilizando diferentes formas de acesso: versão *desktop*, *mobile* (Android e iOS) e *tablet*. Não se tendo verificado qualquer erro na sua construção/visualização, prosseguiu-se então com a divulgação do questionário, por meio de redes pessoais, sociais e profissionais, nomeadamente: email, LinkedIn, Facebook, Slack e Instagram, privilegiando em simultâneo o *snowball effect*. A recolha de dados decorreu num período de aproximadamente quatro semanas, de 23 de abril a 19 de maio.

#### **2.3. Caracterização da Amostra**

A amostra final recolhida foi de 210 participantes, sendo que destes, 20 deles não cumpriram com o requisito de validação de trabalhar há pelo menos 6 meses numa organização aquando da data da resposta ao questionário.

Nesse sentido, foi considerada uma amostra válida de 190 indivíduos empregados e a trabalhar em regime de trabalho presencial, teletrabalho ou um misto entre estes regimes, correspondendo então a uma taxa de resposta de 90%.

Nos termos de regime de trabalho verificou-se que antes da pandemia Covid-19 apenas cerca de 25% da amostra tinha trabalhado em regime de teletrabalho, comparativamente aos 50% que assumiam este regime de modo total no momento de resposta. Para além disso, entre o regime de trabalho presencial e híbrido registou-se um equilíbrio de trabalhadores neste regime, com cerca 25% em cada uma destas modalidades. Estes dados podem justificar-se pelo facto de nesta altura em Portugal o teletrabalho encontrar-se em regime de obrigatoriedade na altura da recolha de dados.

Esta amostra era essencialmente feminina, com uma percentagem de aproximadamente 69% de mulheres, distribuídas pelos diferentes regimes de trabalho. Embora com proporções semelhantes de homens e mulheres em todos os regimes, verificou-se que a percentagem de homens em situação de teletrabalho aquando a resposta ao questionário era superior à proporção de mulheres no mesmo contexto, conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1 - Regime de Trabalho x Género

Regime de Trabalho Atual x Género							
			Género			Total	
Regime de Trabalho Atual	Trabalho Presencial	Feminino	Masculino	Outro			
		32	13	1	46		
	Teletrabalho	% em Género	22,4%	22,4%	100,0%	24,2%	
		N	64	32	0	96	
	Misto trabalho presencial-teletrabalho	% em Género	48,9%	55,2%	0,0%	50,5%	
		N	35	13	0	48	
Total		% em Género	26,7%	22,4%	0,0%	25,3%	
Total		N	131	58	1	190	
		% em Género	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

No que toca à idade dos respondentes, observou-se que a amostra tinha uma idade média de 32 anos de idade, que variavam entre os 19 e os 59 anos ( $DP = 9,3$ ), revelando então uma grande disparidade de idades. O mesmo sucedeu-se ao analisar a distribuição das idades por regime de trabalho no momento de resposta, como se pode analisar na Tabela 2 infra.

Tabela 2 - Regime de Trabalho x Idade

<b>Regime de Trabalho x Idade</b>				
<b>Regime de Trabalho Atual</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Mediana</b>
Trabalho Presencial	46	32	10	29
Teletrabalho	96	31	8	28
Misto trabalho presencial-teletrabalho	48	36	10	35
Total	190	32	9	29

No que toca às habilitações literárias dos respondentes, verificou-se que uma esmagadora percentagem, de cerca de 85% da amostra, bastante especializada, possuía o ensino superior completo e apenas 10% tinha o ensino básico e secundário. Ao analisar-se a distribuição dos diferentes níveis de qualificação pelos diferentes regimes de trabalho constatou-se que os indivíduos possuidores de ensino superior completo tinham maior tendência a trabalhar em regime de teletrabalho total, ou num regime híbrido, comparativamente àqueles detentores de ensino básico e secundário, predominantemente em trabalho presencial – tal como apresentado na Tabela 3.

Isto pode explicar-se pelo facto de que em teletrabalho existirem funções predominantemente intelectuais, associadas a maiores níveis de habilitações literárias.

Tabela 3 - Regime de Trabalho x Habilidades Literárias

			Regime de Trabalho Atual x Habilidades Literárias						Total	
			3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)	Ensino Secundário (12º ano)	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Outras		
Regime de Trabalho Atual	Trabalho Presencial	Contagem	1	10	27	7	0	1	46	
		% em Habilidades Literárias	100,0%	62,5%	25,7%	11,7%	0,0%	25,0%	24,2%	
	Teletrabalho	Contagem	0	6	54	34	2	0	96	
		% em Habilidades Literárias	0,0%	37,5%	51,4%	56,7%	50,0%	0,0%	50,5%	
	Misto trabalho presencial-teletrabalho	Contagem	0	0	24	19	2	3	48	
		% em Habilidades Literárias	0,0%	0,0%	22,9%	31,7%	50,0%	75,0%	25,3%	
Total			Contagem	1	16	105	60	4	190	
			% em Habilidades Literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

No que concerne à antiguidade dos participantes, mais de metade dos indivíduos tinha uma antiguidade a variar entre os 6 meses e os 3 anos na sua entidade empregadora, sendo que apenas 11% tinha uma antiguidade superior a 10 anos.

## **2.4. Variáveis e Instrumentos de Medida**

O questionário desenvolvido foi composto por quatro grandes secções destinadas a medir o EB, a satisfação no trabalho, o *commitment* e a intenção de saída. Todavia, para além destas variáveis, foram também analisadas as características sociodemográficas dos respondentes, questões relacionadas com a sua antiguidade na organização e regime de trabalho (trabalho presencial, teletrabalhou ou misto) atual e passado e, por fim, a medida em que o EB foi reajustado nas organizações dos respondentes no decorrer da pandemia, sendo que as quatro primeiras variáveis tiveram por base instrumentos psicométricos previamente validados em estudos anteriores.

### **2.4.1. Employer Branding**

No presente estudo para medir o EB foi utilizada a *Employer Brand Scale* de Tanwar e Prasad (2017), com algumas alterações. A escala original tinha 23 itens distribuídos por cinco dimensões, sendo elas: *Healthy Work Atmosphere* (Ambiente de Trabalho Saudável); *Compensation and Benefits* (Compensações e Benefícios); *Training and Development* (Formação e Desenvolvimento); *Work-Life Balance* (Equilíbrio Vida-Trabalho) e *Ethics and Corporate Social Responsibility* (Ética e Responsabilidade Social Corporativa). A escala original em inglês foi considerada fiável, com um  $\alpha$  de Cronbach superior a 0,7. Já a escala traduzida para português apresenta uma fiabilidade boa, com um  $\alpha=0,91$  (Pezzi, 2020).

No entanto com base, não só na literatura existente, mas também para efeitos de exploração, optou-se por considerar sete dimensões na constituição desta variável, acrescentando-se as dimensões: *Corporate Reputation* (Reputação Corporativa) e *Remote Work* (Teletrabalho). Para além do acréscimo destas duas dimensões, foram também feitos ajustes à construção gramatical dos itens, por forma a uniformizar o estilo de linguagem.

A versão final da escala de *employer brand*, contemplou um total de 32 itens (Anexo A) avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos, variando entre “1 – Discordo Totalmente” e “5 – Concordo Totalmente”.

No que toca à validade da escala, procedeu-se a uma análise fatorial com rotação *Varimax* da mesma, tendo obtido um valor de  $KMO = 0,93$  e o teste de esfericidade de Barlett revelou um resultado de (Approx. Chi-Square = 3673,215,  $p\text{-value} < 0,001$ ), tendo sido identificado 5 fatores, com uma variância total explicada de 60,75%.

No entanto, tendo sido criadas duas dimensões adicionais, ao invés de surgir 5 fatores, deveriam surgir 7, pelo que se procedeu a uma nova análise fatorial, “forçando” 7 fatores. Embora o valor de KMO tenha sido igualmente bom e a variância total explicada dos 7 fatores fosse de 66,75%, verificou-se na matriz de componente rotativa que os itens não convergiam com a literatura existente (Anexo B), pelo que se optou por manter a estrutura original dos autores e acrescentando ainda assim as dimensões “Teletrabalho” e “Reputação Corporativa”.

Passando então à análise a fiabilidade de cada uma das sete dimensões, verificou-se que todas elas evidenciam um alfa de Cronbach adequado, conforme Tabela 4 abaixo. De acordo com Nunnally, 1978, um teste é considerado ter fiabilidade apropriada quando o  $\alpha \geq 0,70$  (Nunnally, 1978), embora outros autores considerem que valores de alfa entre 0,61-0,80 possam ser classificados como “substanciais” e quando superiores a 0,81 “quase perfeitos” (Landis & Koch, 1977).

Tabela 4 - Confiabilidade Dimensões da escala *EmpBrand*

Variável	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Ambiente de Trabalho Saudável	0,87	0,87	6
Formação e Desenvolvimento	0,87	0,87	6
Equilíbrio Vida-Trabalho	0,64	0,63	3
Ética e Responsabilidade Social Corporativa	0,69	0,7	4
Compensações e Benefícios	0,72	0,72	4
Teletrabalho	0,79	0,79	5
Reputação Corporativa	0,76	0,77	4
<i>Employer Branding</i>	0,92	0,92	7

#### 2.4.2. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho dos respondentes foi avaliada numa escala de 16 itens, cuja resposta variava entre “1 – Totalmente Insatisfeita/o” e “5 – Totalmente Satisfeita/o”, baseada na original de 15 itens, desenvolvida por Warr, Cook, & Wall (1979). Esta primeira versão da escala, que está dividida em duas sub-escalas (satisfação intrínseca e extrínseca), foi considerada fiável, uma vez que o valor de alfa de Cronbach  $\alpha = 0,86$ .

Ao serem feitas alterações a um instrumento de medida, decorrentes da tradução, por exemplo, essa escala tem de ser reavaliada, para que se certifique que permanece fiável. A escala de satisfação no trabalho, traduzida para o português de Viterbo (2012) in (Barbosa, 2014) foi igualmente considerada fiável, pois o valor de  $\alpha=0,93$ . Embora, tenha sido esta a escala utilizada no estudo, sofreu posteriormente uma alteração, com a adição do item “Regime de trabalho atual (trabalho presencial/teletrabalho/misto), dado o contexto em que decorreu a recolha dos dados.

Relativamente à sua validade, a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) avalia a adequação da análise fatorial, sendo que valores próximos de 1,0 geralmente indicam que a análise fatorial pode ser útil para explicar os dados obtidos. Os autores desta medida Kaiser e Rice (1974) consideram que a um modelo de análise fatorial ótimo deve ter um KMO superior a 0,8, embora muitos outros considerem valores acima de 0,5 o suficiente. A escala de satisfação aqui utilizada, apresentou um valor de  $KMO=0,95$ , sendo por isso considerada válida.

Por outro lado, o teste de esfericidade de Bartlett verifica se a matriz de correlações, está próxima ou não da matriz identidade, o que indicaria que o modelo fatorial seria inapropriado (IBM, 2021) – os valores inferiores a 0,05 são considerados válidos, o que indica a análise fatorial é apropriada.

Neste caso, o teste de Bartlett, com  $p\text{-value} < 0,05$  indicam a adequabilidade da análise fatorial. A análise fatorial com rotação *varimax* resulta na extração de dois fatores, correspondentes à satisfação intrínseca e extrínseca, que explicam aproximadamente 61% da variância total.

Apesar das modificações, a escala de satisfação no trabalho utilizada manteve a sua fiabilidade, apresentando um alfa de Cronbach bastante elevado para a satisfação intrínseca com  $\alpha=0,91$  e satisfação extrínseca com  $\alpha=0,89$ .

#### **2.4.3. *Commitment***

Para medir o *commitment* dos respondentes para com a sua organização foi utilizada uma versão portuguesa da *Three Component Model (TCM) of Commitment Survey* de Allen e Meyer (1991). Esta escala é composta por três sub-dimensões, perfazendo um total de 19 itens. A dimensão afetiva destina-se a avaliar o desejo de se comprometer com a organização, a dimensão normativa relaciona-se com o sentido de obrigação e a dimensão instrumental ou de continuidade está associada aos custos em (não) se comprometer.

A escala original, em inglês, tem vindo a ser utilizada inúmeras vezes em estudo, revelando uma fiabilidade moderadamente elevada para as três sub-escalas: 0,85 para a escala afetiva, 0,79 para a instrumental e 0,73 para a normativa.

Já a versão portuguesa do TCM apresenta valores do coeficiente de alfa de Cronbach ligeiramente superiores: 0,91 para a escala afetiva, 0,90 para a instrumental e 0,84 para a normativa (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

À semelhança do sucedido na escala de satisfação no trabalho, dado o contexto em que ocorreu o estudo, foi acrescentado um item à escala “Se não fosse a pandemia atual, consideraria deixar a minha organização”, inserido na dimensão instrumental. Quatro dos itens da escala tiverem de ser submetidos à reconversão, dada a construção negativa da frase.

A análise fatorial com rotação *varimax* inicial da escala resultou na extração de quatro fatores, o que não ia de encontro ao expectável, pelo que uma vez mais procedeu-se a uma análise fatorial com rotação *varimax* “forçada” para a extração de três fatores, que explicariam cerca de 59% da variância total explicada, conforme Anexo C. Embora o valor do KMO e o teste de Bartlett, indicassem a validade da escala, a matriz de componente rotativa que apresentava três não fatores não era congruente com a literatura, havendo fatores que agrupavam itens de diferentes dimensões, pelo que se optou por manter a estrutura original os autores.

As sub-escalas de forma isolada apresentam os seguintes valores de coeficiente de alfa de Cronbach:  $\alpha=0,89$  afetiva;  $\alpha= 0,71$  instrumental e  $\alpha=0,85$  normativa, convergindo deste modo com aquilo apresentado na literatura.

#### **2.4.4. Intenção de Saída**

O desejo de sair da organização dos participantes foi avaliado com recurso à escala TIS-6 de Roodt (2004), que mede a intenção de saída. Esta é uma versão reduzida da *Turnover Intention Scale*, que apresenta apenas 6 itens, que são avaliados numa escala *Likert* de 5 pontos, de acordo com diferentes unidades de medida (probabilidade, frequência e satisfação).

Por questões de harmonização os itens foram reconstruídos para que a escala utilizasse apenas dois tipos de medida (probabilidade e concordância). Dois dos itens foram revertidos dada a sua composição frásica. Para além disso foi acrescentado um item para verificar se os respondentes concordariam em “Aceitar outra oferta de emprego se lhe fossem oferecidas as mesmas condições, mas o seu regime de trabalho fosse diferente do atual” tendo em conta as circunstâncias em que ocorreu a recolha de dados.

Em termos de validade de análise fatorial obteve-se um valor de KMO=0,86, o teste de esfericidade Bartlett com  $p-value < 0,05$  e foi extraído um fator explicativo de 58,8% da variância.

A escala de intenção desenvolvida foi sujeita a uma análise de consistência interna e revelou fiabilidade, aferindo um alfa de Cronbach de  $\alpha = 0,88$ .

#### **2.4.5. Regime de Trabalho**

Partindo do pressuposto de que existiriam diferenças entre os diferentes grupos de trabalhadores, consoante o seu regime de trabalho no momento de resposta ao questionário, foi criada uma variável com essa mesma designação. Esta variável resulta de uma pergunta de resposta fechada com as opções “Trabalho presencial”, “Teletrabalho” e “Misto trabalho presencial-teletrabalho” para determinar a caracterização da amostra.

## CAPÍTULO 3

### 3. Apresentação e Discussão de Resultados

Após a análise psicométrica das escalas utilizadas no estudo, prosseguiu-se então para a análise estatística dos dados obtidos, por forma a verificar as principais tendências nos diferentes grupos e validar as hipóteses previamente definidas. Para o efeito, recorreu-se à análise das medidas de tendência central e de dispersão, correlações bivariadas e à realização de *testes-t* para amostras independentes.

#### 3.1. Estatística Descritiva

A generalidade dos respondentes tende a concordar com as afirmações colocadas ao longo do questionário, conforme que se constata na Tabela 5 infra. Analisando as principais dimensões do estudo, verifica-se que a satisfação no trabalho é a variável com maior expressão, com uma média de 3,39 (desvio-padrão = 0,83), a par do EB, com valor de média de 3,25 (desvio-padrão = 0,75). Por outro lado, na escala do *commitment* este valor decresce para 2,89 (desvio-padrão = 0,69), em que existe uma menor disposição para concordar com as afirmações ali dispostas, particularmente nas sub-escalas de *commitment* instrumental e normativo.

Na escala do EB, as dimensões em que os sujeitos tendem a concordar mais são a Reputação Corporativa e a Ética e a Responsabilidade Social Corporativa e menos com as dimensões de Equilíbrio Vida-Trabalho e Compensações e Benefícios.

A escala de intenção de saída também demonstrou que as pessoas revelaram maior predisposição a concordar com as afirmações ali dispostas.

Tabela 5 - Medidas de centralidade e dispersão das variáveis

Variável	Média	Desvio-Padrão
<b><i>Employer Branding</i></b>	3,25	0,75
EB - Ambiente de Trabalho Saudável	3,36	0,88
EB - Formação e Desenvolvimento	3,11	0,98
EB - Equilíbrio Vida-Trabalho	2,87	0,96
EB - Ética e Responsabilidade Social Corporativa	3,46	0,82
EB - Compensações e Benefícios	2,91	1,02
EB - Teletrabalho	3,34	0,92
EB - Reputação Corporativa	3,72	0,79
<b><i>Commitment</i></b>	2,89	0,69
<i>Commitment</i> Afetivo	3,01	0,99
<i>Commitment</i> Instrumental	2,79	0,73
<i>Commitment</i> Normativo	2,86	0,91
<b>Satisfação no Trabalho</b>	3,39	0,83
Satisfação no Trabalho - Intrínseca	3,27	0,92
Satisfação no Trabalho - Extrínseca	3,48	0,82
<b>Intenção de Saída</b>	3,16	0,90
<b>Total (N)</b>	190	

### 3.1. Validação de Hipóteses

Como referido anteriormente, por forma a testar as hipóteses formuladas no modelo conceptual, foi necessária proceder ao cálculo das correlações bivariadas entre as variáveis centrais do estudo, nomeadamente: *employer branding*, *commitment*, satisfação no trabalho e intenção de saída. Para além de se fazer o cálculo das correlações entre as diferentes variáveis num contexto geral da amostra, foi também feito este cálculo, diferenciando os diferentes regimes de trabalho dos respondentes à data do questionário, nomeadamente: trabalho presencial, teletrabalho e misto, conforme disposto no Anexo D.

De acordo com Taylor (1990), um valor de  $r$  de Pearson pode variar entre -1 a 0 a +1 – se a correlação for positiva estamos perante uma relação linear entre duas variáveis em que o incremento de uma conduz ao crescimento de outra, uma correlação igual a zero indica que não existe relação entre as variáveis e correlações negativas indicam uma relação inversa entre duas variáveis, ou seja o crescimento de uma das variáveis provoca o decréscimo da outra. De qualquer dos modos, estes valores são absolutos e aqueles inferiores a 0,35 representam correlações fracas ou baixas, valores entre 0,36 e 0,67 estão associadas a correlações modestas ou moderadas, entre 0,68 e 1,0 correlações fortes e quando o valor é superior a 0,90 estamos perante correlações muito fortes.

Tabela 6 - Correlações entre variáveis (Global)

**Correlações (Global)**

Variáveis	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	4
<b>1</b>	--															
<b>1.1</b>	,841 **	--														
<b>1.2</b>	,874 **	,682 **	--													
<b>1.3</b>	,784 **	,608 **	,609 **	--												
<b>1.4</b>	,833 **	,699 **	,718 **	,504 **	--											
<b>1.5</b>	,776 **	,539 **	,638 **	,505 **	,661 **	--										
<b>1.6</b>	,846 **	,670 **	,697 **	,753 **	,587 **	,532 **	--									
<b>1.7</b>	,778 **	,652 **	,651 **	,477 **	,640 **	,516 **	,596 **	--								
<b>2</b>	,576 **	,581 **	,509 **	,369 **	,478 **	,423 **	,453 **	,505 **	--							
<b>2.1</b>	,627 **	,648 **	,548 **	,396 **	,514 **	,447 **	,525 **	,533 **	,854 **	--						
<b>2.2</b>	0,047	0,000	0,046	0,022	0,040	0,066	-0,001	0,097	,535 **	0,100	--					
<b>2.3</b>	,591 **	,617 **	,525 **	,391 **	,496 **	,423 **	,460 **	,491 **	,918 **	,774 **	,309 **	--				
<b>3</b>	,853 **	,887 **	,723 **	,656 **	,697 **	,579 **	,704 **	,662 **	,654 **	,717 **	0,066	,655 **	--			
<b>3.1</b>	,798 **	,836 **	,704 **	,634 **	,615 **	,512 **	,675 **	,606 **	,681 **	,723 **	0,107	,675 **	,953 **	--		
<b>3.2</b>	,836 **	,863 **	,684 **	,624 **	,715 **	,594 **	,674 **	,660 **	,580 **	,656 **	0,024	,585 **	,964 **	,837 **	--	
<b>4</b>	-,699 **	-,662 **	-,647 **	-,493 **	-,588 **	-,473 **	-,569 **	-,591 **	-,692 **	-,734 **	-0,134	-,668 **	-,780 **	-,786 **	-,713 **	--

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

1= *Employer Branding*; 1.1= EB - Ambiente de Trabalho Saudável; 1.2= EB - Formação e Desenvolvimento; 1.3= EB - Equilíbrio Vida-Trabalho; 1.4= EB - Ética e Responsabilidade Social Corporativa; 1.5= EB - Compensações e Benefícios; 1.6= EB - Teletrabalho; 1.7= Reputação Corporativa; 2= *Commitment*; 2.1= *Commitment* Afetivo; 2.2= *Commitment* Instrumental; 2.3= *Commitment* Normativo; 3= Satisfação no Trabalho; 3.1= Satisfação no Trabalho - Instrínseca; 3.2= Satisfação no Trabalho - Extrínseca; 4= Intenção de Saída

Após a análise dos coeficientes de correlação de Pearson (Tabela 6), verificou-se a que a variável EB tem uma correlação positiva tanto com a satisfação no trabalho, como o *commitment*, sendo que estas duas últimas também apresentam uma correlação positiva entre si. No que toca à intenção de saída, esta variável correlaciona-se negativamente com o EB, o *commitment* e a satisfação no trabalho.

Por este motivo, validam-se as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5 e H6.

### **H1: O Employer Branding está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho**

Após o cálculo das correlações, verificou-se que a relação entre as variáveis EB e satisfação no trabalho é positiva, independentemente do regime de trabalho em que o indivíduo se encontra, sendo que o valor de  $r$  da correlação de Pearson para a amostra global, com um nível de significância de 5% é de  $r = 0,853$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Quando analisado por regime de trabalho, varia entre  $r = 0,824$ ,  $r = 0,864$  e  $r = 0,838$ , seja o regime de trabalho presencial, em teletrabalho total ou misto, respectivamente.

Nesse sentido, podemos confirmar a hipótese, assumindo que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o EB e a satisfação no trabalho, sendo que as dimensões “Ambiente de Trabalho Saudável” e “Formação e Desenvolvimento” são aquelas com maior índice de correlação com a satisfação no trabalho.

Esta hipótese já havia sido abordada e validada na literatura por outros autores (Tanwar & Prasad, 2016b; Yalim & Mizrak, 2017) e, ainda que em contextos diferentes, o EB é considerado uma peça crítica para a satisfação dos trabalhadores, comprovando-se uma relação positiva entre estas duas variáveis.

### **H2: O Employer Branding está relacionado positivamente com o Commitment**

Ao analisar-se a correlação entre o EB e o *commitment* (para um intervalo de confiança de 95%) podemos concluir que, independentemente do regime de trabalho do indivíduo, a relação entre estas duas variáveis é estatisticamente positiva, ainda que modesta, com um valor de global de  $r = 0,576$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) e de  $r = 0,547$  para os trabalhadores em regime de trabalho presencial,  $r = 0,631$  para aqueles em regime de teletrabalho e  $r = 0,619$  para o regime misto. Contudo, isto na perspectiva global do *commitment*, pois verificou-se que em termos de *commitment* instrumental não se verifica uma correlação estatisticamente significativa com o EB.

Ainda assim, a estatística permite validar a hipótese aqui colocada – uma percepção positiva das práticas de EB na organização está associada a um maior *commitment*, ideia que também converge com os resultados de Tanwar e Prasad (2017). No trabalho das autoras, a componente económica do EB aparentava ser aquela com maior peso sobre o *commitment*, enquanto que no presente estudo a dimensão do ambiente de trabalho superou qualquer outra.

### **H3: A Satisfação no Trabalho e o *Commitment* estão correlacionados positivamente**

A relação entre a satisfação no trabalho e o *commitment* tem sido apontada na literatura recorrentemente (Rue & Byars, 2005) – trabalhadores que estejam satisfeitos com o seu trabalho tendem a ter maiores níveis de *commitment*, pelo que, tal como seria expectável, identificou-se uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre estas variáveis.

O *r* de Pearson na amostra global é de  $r = 0,654$  (*p-value*  $\leq 0,05$ ), ou seja, moderado, e quando analisado nos diferentes grupos de regime de trabalho assume o valor de  $r = 0,647$  para o trabalho presencial,  $r = 0,369$  para o teletrabalho e  $r = 0,750$  para o regime de trabalho misto.

Em suma, não rejeitamos a hipótese e assume-se que um aumento de satisfação no trabalho está associado a um maior *commitment* por parte dos indivíduos e vice-versa.

### **H4: A Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída estão negativamente associadas**

Na amostra global o valor da correlação de Pearson, para um intervalo de confiança de 95%, é  $r = -0,780$  (*p-value*  $\leq 0,05$ ), o que indica que o aumento de uma das variáveis, implica o decréscimo direto da outra e este valor demonstra uma correlação forte entre as variáveis. O mesmo se replica ao analisar a relação entre as variáveis para os respondentes nos diferentes regimes de trabalho, com valores a variar de  $r = -0,749$  em trabalho presencial, a  $r = -0,744$  em teletrabalho e  $r = -0,868$  em regime misto.

Conforme já havia sido discutido anteriormente, por norma, um indivíduo que não esteja satisfeito no seu trabalho, tem maior propensão a sair da organização, pelo que estaria subentendida uma relação inversa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída – hipótese apoiada por Lee e Mowday (1987) e Tett & Meyer (1993) que indicam que menores níveis de satisfação conduzem a um maior turnover.

Confirma-se então a hipótese de que a satisfação no trabalho tem uma relação negativa com a intenção de saída. Das e Baruah (2013), inclusive, mencionam que estas variáveis estão “sempre” negativamente correlacionadas.

##### **H5: O *Commitment* tem uma relação negativa com a Intenção de Saída**

Tanto na amostra global, como nos diferentes regimes de trabalho a correlação é estatisticamente significativa negativa, com o valor de  $r$  de Pearson a variar entre  $r = -0,685$  e  $r = -0,707$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ), para um grau de significância de 5% e em todas as situações são correlações elevadas.

A mesmo passo que a satisfação no trabalho, o *commitment* de um indivíduo para com a organização já havia sido associado à intenção de saída, anteriormente na literatura (Meyer, Allen, & Smith, 1993) – não havendo ligação/sentido de dever para com a organização, maior a probabilidade de sair da empresa. O cálculo da correlação entre as variáveis *commitment* e intenção de saída neste estudo comprovou este mesmo facto.

##### **H6: O *Employer Branding* está negativamente relacionado com a Intenção de Saída**

Na literatura têm sido apontados vários benefícios do EB para os colaboradores, desde ao aumento de produtividade, a maiores níveis de satisfação e *commitment* para a organização (Backhaus, 2016), como foi aqui comprovado.

Apurou-se que existia uma correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis, com um valor de  $r = -0,699$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ), para um intervalo de confiança de 95%, o que indica uma correlação forte e no sentido negativo – ou seja, quanto maior for a percepção dos indivíduos sobre a sua organização em termos de EB, menor é a sua intenção de saída.

O valor de  $r$  de Pearson para estas duas variáveis é moderado no grupo de indivíduos em regime de trabalho presencial, pois  $r = -0,589$ , mas notou-se uma correlação forte para os grupos de teletrabalho e regime misto, com valores de  $r = -0,729$  e  $r = -0,769$ , respetivamente.

Nesse sentido, corrobora-se a hipótese apresentada. A relação negativa entre o EB e a intenção de saída já havia também sido explorada por Sokro (2012) e Lelono e Martdianty (2013), no contexto de uma organização indonésia, num contexto não pandémico.

De forma a validar as hipóteses H7 – H10 do modelo proposto, foi necessário recorrer a *testes-t* para amostras independentes, uma vez que o objetivo era comparar as percepções dos trabalhadores acerca do EB na sua organização e consequentemente os seus níveis de satisfação no trabalho, *commitment* e intenção de saída, face aos diferentes regimes de trabalho. Uma vez que o foco do trabalho seria analisar as diferenças em contexto de teletrabalho, foram consideradas duas sub-amostras de trabalhadores consoante o regime de trabalho: presencial e teletrabalho.

Inicialmente foram observadas as estatísticas de grupo, que permitiram analisar as medidas de centralidade e dispersão entre grupos.

A Tabela 7 abaixo apresentada mostra que os respondentes em regime de trabalho presencial, com uma representatividade de 46 indivíduos, têm um menor grau de concordância em relação à satisfação no trabalho, quando comparados com os 96 em regime de teletrabalho ( $M=3,56$ ), o que sugere um menor grau de satisfação destes primeiros. Este valor poderá explicar também o facto de o grau de intenção de saída ser superior àqueles em regime de teletrabalho. Este último grupo tende a percecionar mais o uso de práticas de EB na sua organização e apresentam níveis de satisfação superior e de intenção de saída ligeiramente inferiores.

Em termos de *commitment* não se registam grandes diferenças entre os diferentes grupos.

Tabela 7 - Estatísticas de grupo

<b>Estatísticas de grupo</b>					
Regime de Trabalho Atual		N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Satisfação no Trabalho	Trabalho Presencial	46	3,135	0,841	0,124
	Teletrabalho	96	3,564	0,769	0,078
Commitment	Trabalho Presencial	46	2,873	0,761	0,112
	Teletrabalho	96	2,882	0,655	0,067
Employer Branding	Trabalho Presencial	46	2,922	0,754	0,111
	Teletrabalho	96	3,461	0,686	0,070
Intenção de Saída	Trabalho Presencial	46	3,264	0,898	0,132
	Teletrabalho	96	3,060	0,878	0,090

Procedeu-se então à verificação dos pressupostos do *teste-t* para amostras independentes: a normalidade e a homogeneidade.

A distribuição normal das amostras foi assegurada pela sua realização do teste de Shapiro-Wilk, dado que ( $p\text{-value} > \alpha$ ) num intervalo de confiança de 95% (Anexo E).

No que toca à homogeneidade das variâncias, foi necessário aplicar o teste de Levene. Os resultados (Tabela 8) indicam que todos os grupos garantem a homocedasticidade, pois o  $p\text{-value}>\alpha$  com um grau de confiança de 95%.

Tabela 8 - *Testes-t* para amostras independentes (presencial e teletrabalho)

Teste de amostras independentes									
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença
Satisfação no Trabalho	Variâncias iguais assumidas	1,064	0,304	-3,020	140	0,003	-0,429	0,142	-0,710    -0,148
	Variâncias iguais não assumidas			-2,925	81,999	0,004	-0,429	0,147	-0,721    -0,137
Commitment	Variâncias iguais assumidas	0,667	0,416	-0,073	140	0,942	-0,009	0,124	-0,254    0,236
	Variâncias iguais não assumidas			-0,070	78,032	0,945	-0,009	0,131	-0,269    0,251
Employer Branding	Variâncias iguais assumidas	0,957	0,330	-4,237	140	0,000	-0,539	0,127	-0,790    -0,287
	Variâncias iguais não assumidas			-4,098	81,723	0,000	-0,539	0,131	-0,800    -0,277
Intenção de Saída	Variâncias iguais assumidas	0,069	0,793	1,289	140	0,200	0,204	0,159	-0,109    0,518
	Variâncias iguais não assumidas			1,278	86,967	0,205	0,204	0,160	-0,113    0,522

Passando então à análise dos resultados do *teste-t*, verificou-se que no que toca à satisfação no trabalho com um valor de ( $t(140) = -3,020$ ,  $p > 0,005$ ) e ao EB com ( $t(140) = -4,237$ ,  $p < 0,005$ ), existem diferenças estatisticamente significativas entre o grupo de trabalhadores em regime presencial e em regime de teletrabalho, o que nos leva a confirmar as hipóteses **H7** e **H9** e as expectativas iniciais.

Contudo, os valores do *teste-t* de ( $t(140) = -0,073$ ,  $p > 0,005$ ) para o commitment e de ( $t(140) = 1,289$ ,  $p > 0,005$ ) na intenção de saída, negam a tese de que as diferenças nos níveis de commitment e intenção de saída entre os trabalhadores em regime presencial e em teletrabalho sejam estatisticamente significativas, pelo que rejeitamos as hipóteses **H8** e **H10**.

O estudo decorreu num momento atípico e nunca antes vivido e não existem até ao momento outros estudos que comparem a percepção de grupos de trabalhadores em regime presencial e em teletrabalho no que toca à sua satisfação, commitment, EB e intenção de saída, pelo que não é possível obter uma referência para estes valores ou justificá-los, dada a atualidade do tema e a ausência de literatura.

Para além do mais, a curta duração e o contexto de recolha de dados (teletrabalho obrigatório, sempre que possível) poderiam também ter impacto na percepção dos inquiridos aquando a sua participação.

## CAPÍTULO 4

### Conclusão

O mercado de trabalho atual é extremamente competitivo, sujeito a oscilações decorrentes de tendências económicas, demográficas, tecnológicas e mesmo individuais, pelo que existe uma grande facilidade e, simultaneamente complexidade, na rotatividade de trabalhadores, dependendo da perspetiva.

Uma vez que as organizações enfrentam, persistentemente, a perda de profissionais qualificados, os ditos “talentos”, que contribuem diariamente para o desempenho e sucesso organizacional, é crucial que sejam desenvolvidos novos esforços para evitar este problema e cativar o seu desejo de permanência.

Este desafio tem feito parte da realidade das empresas há anos, contudo, com o surgimento da pandemia global do Covid-19 e a implementação em massa do teletrabalho é colocado um novo obstáculo à capacidade de reter pessoas, pois novas oportunidades de trabalho remotas emergem, a par das mudanças na expectativas e necessidades dos trabalhadores.

O *employer branding*, cada vez mais reconhecido e utilizado pelas empresas como peça estratégica para cativar talentos, poderá ter influência na retenção, neste novo cenário.

O presente estudo tinha como objetivo determinar o papel do EB na retenção de talento, em contexto de teletrabalho, por meio do *commitment* e a satisfação no trabalho, e deste modo, não só preencher o *gap* existente na literatura, mas também contribuir para o (re)ajuste das estratégias organizacionais em termos de EB e retenção de talento.

Verificou-se que num contexto geral, o EB estava positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e o *commitment* (sendo que estas duas variáveis estavam também positivamente correlacionadas entre si). No que toca às dimensões do EB com maior peso sobre o *commitment* e a satisfação no trabalho, destacam-se o ambiente de trabalho e também as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, independentemente do regime de trabalho.

A relação entre o EB e a intenção de saída dos trabalhadores era negativa, o que nos indica que quanto maior for o investimento nestas práticas e assim percecionadas pelos trabalhadores, menor seria a sua intenção de saída e, consequentemente, a capacidade de retenção de talento da organização.

Todavia, quando foram feitas as comparações entre os grupos verificou-se que, embora os trabalhadores em regime de teletrabalho revelassem uma maior percepção do EB na sua organização e também níveis de satisfação no trabalho superiores, quando comparados com os trabalhadores em regime de trabalho presencial, o mesmo não se refletia em termos de níveis de *commitment* e intenção de saída, não havendo diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Uma vez que não se verificaram as premissas de implicações decorrentes do regime de trabalho em todas as variáveis e de haver um desequilíbrio entre os diferentes regimes de trabalho, optou-se por não prosseguir com uma exploração estatística do modelo conceptual desenvolvido.

A dimensão reduzida da amostra, a par do facto do período de resposta ao questionário, que serviu de base ao estudo, ter ocorrido numa altura em que o teletrabalho era obrigatório e, deste modo, involuntário por parte dos respondentes, surgiram como principais limitações para a investigação atual.

Para trabalhos futuros, propõe-se uma exploração para que se permita analisar a relação causal entre as diferentes variáveis e os efeitos associados. O regime de trabalho misto poderá também ser uma variável a explorar no futuro, na medida em que, consoante os moldes em que ocorre, poderá ter influência na percepção dos trabalhadores, nomeadamente se for uma escolha do empregador ou individual e/ou se o regime misto ocorrer no contexto de uma escala rotativa ou um regime semanal híbrido.

Não obstante, comprova-se uma vez mais a importância do EB para as organizações, na medida em que influencia positivamente a satisfação dos trabalhadores, o seu *commitment* e a redução da sua intenção de saída e, assim, contribuir para a retenção de talento.

## **Referências Bibliográficas**

- Abassi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- Alzayed, M., & Murshid, M. A. (2017). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment in the Ministry of Information in Kuwait. *European Journal of Business and Management*, 9(12), 17-31.
- AMA. (1960). *Definitions of Marketing: A glossary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association. Obtido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*(4), 185-206.
- Assembleia da República. (12 de Fevereiro de 2009). *Lei n.º 7/2009*. Obtido em 22 de Setembro de 2021, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>
- Backhaus, K. (Dezembro de 2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5). Obtido em Maio de 2020, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/pdf?title=conceptualizing-and-researching-employer-branding>
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Barbosa, V. J. (2014). *A Satisfação no Trabalho e a Perceção da Qualidade de Vida nos Colaboradores do Instituto Politécnico do Porto*. Dissertação de Mestrado, Associação de Politécnicos do Norte - Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Jr., K. D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley.

- Belo, N. R. (2014). *Compromisso Organizacional e Intenções de Saída: Será a Antiguidade uma Variável Moderadora*. Dissertação de Mestrado, ISPA, Lisboa.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement system. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Burke, R. J., Martin, G., & Cooper, C. (2011). *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Nova Iorque: Routledge.
- Calisto, I. D. (2016). *Employer Branding: a importância de reter colaboradores*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde. Obtido em Maio de 2020, de [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9323/1/DM\\_InesCalisto\\_2016.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/9323/1/DM_InesCalisto_2016.pdf)
- Cascio, F. W. (1991). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life and Profits*. New York: McGraw Hill.
- Chaminade, B. (06 de Fevereiro de 2006). *A retention checklist: How do you rate?* Obtido de Human Resources Director: <https://www.hcamag.com/au/archived/a-retention-checklist-how-do-you-rate/133815>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Coff, R. W. (1999). How control in human-asset-intensive firms differs from physical-asset-intensive firms. *Journal of Managerial Issues*, 11, 389-406.
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse on corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28, 107-128.
- Conference Board. (2001). Engaging employees through your brand. *The Conference Board*. Nova Iorque.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees - the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8), 59-64.
- Das, B., & Baruah, D. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08-16.
- De Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129(5).
- Dockel, A. (2003). *The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees*. Dissertação de Mestrado, University of Pretoria, África do Sul.
- Dockel, A., Basson, J., & Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organisational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *Journal of Human Resource Management*, 20-28.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- EUROSTAT. (24 de Abril de 2020). *How usual is it to work from home?* Obtido em Maio de 2020, de EUROSTAT: Your key to European statistics:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fweb%2Fmain%2Fhome>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., & Bussy, N. M. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- Fernández, R. E. (2000). Teletrabajo. Em AA.VV, *Descentralización productiva y nuevas formas organizativas del trabajo*.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza, Brasil: UECE.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from inside. *B to B*, 86, 1-2.
- George, J. M., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior* (5º ed.). Upper Saddle River: Nova Jérsia: Pearson Prentice Hall.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4º ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Great Place to Work. (2020). *Great Place to Work*. Obtido de Global Authority on Workplace Culture | Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9º ed.). Upper Saddle River: Nova Jérsia: Pearson Prentice Hall.
- Guerreiro Figueira, D. J., Rocha Pereira do Nascimento, J. L., & Rodrigues Guita de Almeida, M. H. (2015). Relation between Organizational Commitment and Professional Commitment: an Exploratory Study Conducted with Teachers. *Universitas Psychologica*, 14(1), 43-56.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hancock, J. I., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hewitt Associates. (2000). Best employers to work for in Australia study 2000: Summary findings. *Directorate of Strategic Personnel Planning and Research*. Canberra, Austrália: Hewitt Associates for Defence Personnel Executive.
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- ILO. (Maio de 2020). *Infographic: Potential benefits and challenges of telework*. Obtido de International Labour Organization:  
[https://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Publications/WCMS\\_738257/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Publications/WCMS_738257/lang--en/index.htm)
- ILO. (Julho de 2020). Telework: Online training series International and EU Labour Standards Background paper. *EU-ILO PROJECT : "Towards Safe, Healthy and Declared Work in Ukraine"*. OIT. Obtido de  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms\\_753334.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf)
- Judson, K., Gorchels, L., & Aurand, T. (2006). Building a University Brand from Within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), 20-26.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? Analysis of how flexible working practices influence employees perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*(19), 419-431.
- Key, J. (1995). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532-544.
- Kucherov, D., & Zayalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the Employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
- Landis, J., & Koch, G. G. (Março de 1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33, 159-174.

- Lee, T., & Mowday, R. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Stress and Mowdays Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 721-743.
- Lelono, A., & Martdianty, F. (2013). *The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Universitas Indonesia. Graduate School of Management Research Paper.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. Dunnette, *Handbook of industrial and organization psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Maxwell, R., & Simon, K. (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.
- McKinsey Global Institute. (2020). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. McKinsey Global Institute.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job Satisfaction. *Human Resources Management*, 5(6).
- Melo, M. A. (2018). *Teletrabalho: um estudo comparado entre Portugal e Brasil sobre a transformação das relações de trabalho*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto: Faculdade de Direito, Porto.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3). Obtido em Maio de 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ntwe.12073>
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2007). Growing the employee brand at ASI. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 77-85.
- Minchington, B. (2012). Brand asset - your EVP! *Human Resources Magazine*, 17(4), 18-33.

- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Institute of New Zealand, Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies* (1<sup>a</sup> ed.). Nova Jérsia: John Wiley & Sons.
- Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, California: Academic Press.
- Murphy, J. M. (1992). *Branding: a Key Marketing Tool*. Palgrave Macmillan.  
doi:<https://doi.org/10.1007/978-1-349-08280-3>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova Iorque, EUA: McGraw-Hill Inc.
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73-77.
- Pearlson, K., & Saunders, C. (2001). There's No Place Like Home: Managing Telecommuting Paradoxes. *The Academy of Management Executive*, 15(2).
- Pezzi, M. (2020). *Employer Branding: Impacto na Retenção de Talentos*. Dissertação de Mestrado, ISEG.
- Rebelo, G. (2002). *Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e tempo parcial*. Oeiras: Celta.
- Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing talented people*. Essex: Momentum/Pearson Education.
- Roodt, G. (2004). *Turnover Intention Scale (TIS)*.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications.
- Rue, L., & Byars, L. (2005). *Management: Skills and Application* (11 ed.). Nova Iorque: The McGraw Hill Companies.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision - The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25-34.
- Suliman, A., & Al-Khatib, H. (2014). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector. *27th International Business Research Conference*. Ryerson University, Toronto, Canadá.
- Sullivan (A), J. (1999). Building an employment brand. *Electronic Recruiting Exchange*, 25(3), 457-475.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Noa Iorque: John Sullivan.
- Tanwar, K. (2017). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 282-290.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), 168S-206S.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Taylor, R., EDD, & RDCS. (1990). Interpretation of the Correlation Coefficient: A Basic Review. *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 6(1), 35-39.
- Taylor, S. (2010). *Resourcing and Talent Management*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 45, 259-293.
- Tett, R., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 342-346.
- Vaid, H. (2003). *Branding*. Nova Iorque: Watson-Guptill Publications.
- Viterbo, M. (2012). *Cómo se gestiona el conocimiento? un estudio en empresas de consultoría portuguesas*. Universidade de Cádiz, Cádiz.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. Em R. M. Harris, & T. Short, *Workforce Development: Perspectives and Issues* (pp. 19-36). Springer.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

Yalım, F., & Mızrak, K. (2017). International Review of Management and Marketing A Field Study on the Relationship between Employer Brand and Employee Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.



# Anexos

## Anexo A - Formulário

26/04/2021

Qualtrics Survey Software

### Intro



O presente questionário surge no âmbito da dissertação de mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo analisar a influência do Employer Branding na Retenção de Talento em Teletrabalho.

Caso esteja empregada/o há pelo menos 6 meses na mesma organização, gostaríamos de ter a sua colaboração. Não há respostas corretas ou erradas, pedimos apenas que responda de forma sincera.

Toda a informação aqui tratada é sigilosa e destina-se a fins meramente académicos, em cumprimento do disposto no Regulamento Geral da Proteção de Dados.

Se pretender poderá contactar-me através de [msssa3@iscte-iul.pt](mailto:msssa3@iscte-iul.pt).

Agradeço a sua colaboração.  
Marisa Sousa.

Está a trabalhar na mesma organização há pelo menos 6 meses?  
Selecione a opção aplicável

Sim  
Não

### Employer Branding

Tendo em conta o seu trabalho atual, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, acerca das práticas da sua organização.

#### A minha organização:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
É humanitária e contribui para a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona um ambiente em que tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece oportunidades para trabalhar em projetos internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É reconhecida extematicamente pelo seu bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26/04/2021

**Qualtrics Survey Software**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Desenvolve atividades que promovem a interação social fora do contexto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esfoga-se para reinventar o seu negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantém a sua cultura mesmo trabalhando remotamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece seguros para empregados e familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece instalações desportivas no local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um elevado grau de credibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece horários de trabalho flexíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paga horas de trabalho suplementares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece um salário elevado, em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem regras e regulamentos que devem ser seguidos pelos empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma atitude justa em relação aos empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece benefícios de saúde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece o meu bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece-nos formação tradicional e on-line.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica claramente aos empregados a sua progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza conferências, workshops e programas de formação regularmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornece o equipamento necessário para que os empregados possam trabalhar a partir de casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investe fortemente em formação e desenvolvimento dos seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um líder na sua atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove o teletrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confia nos seus empregados para trabalharem eficazmente a partir de casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://iscteiu1.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV\\_5A2BbVPhCcGBqM6&ContextLibrary1...](https://iscteiu1.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV_5A2BbVPhCcGBqM6&ContextLibrary1...) 2/6

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Satisfação no Trabalho**

Tendo em conta a sua situação atual, indique o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes aspectos do seu trabalho:

	Totalmente Insatisfeita/o	Insatisfeita/o	Nem satisfeita/o, nem insatisfeita/o	Satisfeita/o	Totalmente satisfeita/o
Condições de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superior hierárquico direto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade atribuída	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de utilizar as suas capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento entre direção e colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidades de ser promovida/o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modo como a organização está a ser gerida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atenção dada às suas sugestões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade das tarefas que realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade no emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regime de trabalho atual (trabalho presencial/teletrabalho/misto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Commitment**

Tendo em conta o seu trabalho atual, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

26/04/2021

**Qualtrics Survey Software**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devo muito à minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse deixar, neste momento, a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-ia culpada/o se deixasse a minha organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria muito prejudicada/o se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se não fosse a pandemia atual, consideraria deixar a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto "emocionalmente ligada/o" a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Intenção de Saída**

Tendo em conta a sua situação atual, indique a frequência com que:

[https://iscsteiul.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV\\_5A2BbVPhCcGBqM6&ContextLibrary...](https://iscsteiul.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV_5A2BbVPhCcGBqM6&ContextLibrary...) 4/6

Qual é a sua idade?

Indique em número

Qual é o seu género?

Selecione a opção aplicável

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

Outro

Quais são as suas habilitações literárias?

Selecione a opção aplicável

1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)

2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)

3º Ciclo do Ensino Básico ( 9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outras

Há quanto tempo trabalha na sua organização?

Selecione a opção aplicável

0 - 3 anos

3 - 5 anos

5 - 10 anos

Mais de 10 anos

Em que regime de trabalho se encontra atualmente?

Selecione a opção aplicável

Trabalho Presencial

Teletrabalho

Misto trabalho presencial-teletrabalho

Já tinha estado em regime de teletrabalho anteriormente?

Selecione a opção aplicável

Sim

Não

26/04/2021

Qualtrics Survey Software

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Pensa em deixar o seu emprego atual?	<input type="radio"/>				
Fica frustrada/o quando não lhe é dada a oportunidade de alcançar os seus objetivos pessoais de trabalho?	<input type="radio"/>				
Deseja obter outro emprego que possa atender melhor às suas necessidades pessoais?	<input type="radio"/>				
Espera ansiosamente por outro dia de trabalho?	<input type="radio"/>				

Tendo em conta a sua situação atual, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Aceitaria outra oferta de emprego se me fosse oferecido o mesmo valor de remuneração que recebo atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceitaria outra oferta de emprego se me fossem oferecidas as mesmas condições, mas o meu regime de trabalho (trabalho presencial/teletrabalho/misto) fosse diferente do atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho atual satisfaz as minhas necessidades pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **Questões Finais**

Durante a pandemia Covid-19 a minha organização reajustou as suas práticas nos seguintes aspetos:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Ambiente de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio Vida-Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética e Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração e Benefícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teletrabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Imagem e Reputação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **Caracterização**

[https://iscteiul.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV\\_5A2BbVPhCcGBqM6&ContextLibraryI...](https://iscteiul.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV_5A2BbVPhCcGBqM6&ContextLibraryI...) 5/6

Anexo B - Matriz de componente rotativa *Employer Branding* (7 fatores)

<i>Employer Branding</i> - 7 Fatores							
Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
EB.HWA_Dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões.	0,735	0,290	0,036	0,115	0,190	0,167	0,039
EB.HWA_Reconhece o meu bom trabalho.	0,725	0,203	0,200	0,279	-0,033	0,218	-0,037
EB.CSR_Tem uma atitude justa em relação aos empregados.	0,712	0,318	0,159	0,126	0,240	0,129	0,067
EB.HWA_Oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	0,679	0,201	0,220	0,281	0,143	0,059	0,160
EB.HWA_Proporciona um ambiente em que tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.	0,659	0,132	0,248	0,105	0,025	-0,186	0,041
EB.HWA_Oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.	0,615	0,079	0,077	0,293	0,241	0,012	0,265
EB.TD_Tem um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades.	0,602	0,220	0,526	0,180	0,048	0,169	0,138
EB.HWA_Oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.	0,582	0,441	0,092	0,031	0,031	0,093	0,195
EB.WLB_Oferece horários de trabalho flexíveis.	0,537	0,452	0,061	0,014	0,061	0,233	0,152
EB.RW_Desenvolve atividades que promovem a interação social fora do contexto de trabalho.	0,447	0,188	0,367	0,239	0,102	0,292	-0,230
EB.PCR_Esforça-se para reinventar o seu negócio.	0,404	0,366	0,069	0,269	0,334	0,017	0,042
EB.WLB_Oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.	0,175	0,859	0,110	0,097	0,070	0,055	0,048
EB.RW_Promove o teletrabalho.	0,141	0,855	0,144	-0,033	0,126	0,042	-0,047
EB.RW_Confia nos seus empregados para trabalharem eficazmente a partir de casa.	0,366	0,698	0,230	0,069	0,017	0,135	0,035

EB.RW_Fornecce o equipamento necessário para que os empregados possam trabalhar a partir de casa.	0,138	0,552	0,015	0,426	0,182	0,137	0,150
EB.RW_Mantém a sua cultura mesmo trabalhando remotamente.	0,398	0,494	0,208	0,183	0,086	-0,042	0,026
EB.CB_Oferece um salário elevado, em geral.	0,295	0,483	0,217	0,081	0,237	0,363	0,017
EB.TD_Oferece oportunidades para trabalhar em projetos internacionais.	0,279	0,462	0,254	0,222	0,369	0,165	-0,118
EB.TD_Organiza conferências, workshops e programas de formação regularmente.	0,107	0,179	0,795	0,167	0,182	0,185	0,069
EB.TD_Oferece-nos formação tradicional e on-line.	0,137	0,191	0,754	0,107	0,185	0,003	0,272
EB.TD_Investe fortemente em formação e desenvolvimento dos seus empregados.	0,328	0,250	0,643	0,219	0,166	0,236	0,170
EB.CSR_E é humanitária e contribui para a sociedade.	0,400	0,081	0,561	0,191	0,286	0,066	0,033
EB.PCR_E é reconhecida externamente pelo seu bom trabalho.	0,393	0,104	0,188	0,729	-0,032	0,137	0,001
EB.PCR_E é um líder na sua atividade.	0,078	0,098	0,193	0,712	0,231	0,088	0,176
EB.PCR_Tem um elevado grau de credibilidade.	0,387	0,093	0,221	0,655	0,174	-0,010	0,175
EB.CB_Oferece benefícios de saúde.	0,086	0,171	0,274	0,146	0,817	0,057	0,124
EB.CB_Oferece seguros para empregados e familiares.	0,177	0,171	0,258	0,171	0,812	0,030	0,127
EB.WLB_Oferece instalações desportivas no local.	-0,001	0,187	0,216	0,186	-0,001	0,730	0,131
EB.TD_Comunica claramente aos empregados a sua progressão na carreira.	0,489	0,188	0,266	0,085	0,130	0,499	0,020
EB.CB_Paga horas de trabalho suplementares.	0,395	-0,066	-0,092	-0,198	0,391	0,438	0,156
EB.CSR_Tem regras e regulamentos que devem ser seguidos pelos empregados.	0,206	-0,046	0,258	0,189	0,066	0,060	0,776
EB.CSR_Tem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.	0,118	0,202	0,140	0,149	0,375	0,202	0,571
Método de Extração: análise de Componente Principal.							
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. <sup>a</sup>							
a. Rotação convergida em 8 iterações.							
Variância explicada: 66,75%							

Anexo C - Matriz de componente rotativa *Commitment* (3 fatores)

<i>Commitment</i> - 3 Fatores			
Matriz de componente rotativa <sup>a</sup>			
	Componente		
	1	2	3
AFECT.COM_Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,796	0,159	0,090
RAFFECT.COM_Não me sinto “emocionalmente ligada/o” a esta organização.	0,790	0,304	-0,068
RAFFECT.COM_Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	0,777	0,326	-0,132
RAFFECT.COM_Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	0,757	0,248	-0,165
XINST.COM_Se não fosse a pandemia atual, consideraria deixar a minha organização.	-0,757	0,026	0,039
NORM.COM_Esta organização merece a minha lealdade.	0,712	0,190	0,005
AFECT.COM_Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0,686	0,418	-0,031
NORM.COM_Devi muito à minha organização.	0,680	0,262	0,079
INST.COM__Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	0,624	0,109	0,358
RNORM.COM_Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.	0,509	0,467	0,119

NORM.COM_Sentir-me-ia culpada/o se deixasse a minha organização neste momento.	0,286	0,783	0,086
NORM.COM_Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	0,359	0,745	0,099
NORM.COM_Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que fosse correto deixar a minha organização neste momento.	0,382	0,698	0,181
INST.COM_Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	-0,421	0,563	0,185
AFECT.COM_Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	0,390	0,513	0,012
INST.COM__Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse deixar, neste momento, a minha organização.	0,197	0,098	0,778
INST.COM_Seria muito prejudicada/o se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	0,018	0,142	0,776
INST.COM_Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	-0,090	0,012	0,730
INST.COM_Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	-0,339	-0,071	0,572
INST.COM_Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	0,132	0,364	0,552
Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser <sup>a</sup>			
a. Rotação convergida em 5 iterações.			
Variância explicada: 59,11%			

Anexo D - Correlações entre variáveis (por regime de trabalho)

**Correlações (Trabalho Presencial)**

Variáveis	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	4
<b>1</b>	R	--														
<b>1.1</b>	R	,808 **	--													
<b>1.2</b>	R	,900 **	,669 **	--												
<b>1.3</b>	R	,765 **	,530 **	,677 **	--											
<b>1.4</b>	R	,895 **	,822 **	,803 **	,572 **	--										
<b>1.5</b>	R	,796 **	,563 **	,685 **	,424 **	,745 **	--									
<b>1.6</b>	R	,759 **	,426 **	,637 **	,692 **	,514 **	,515 **	--								
<b>1.7</b>	R	,689 **	,520 **	,565 **	,403 **	,536 **	,463 **	,496 **	--							
<b>2</b>	R	,547 **	,594 **	,501 **	,298 *	,462 **	,379 **	,446 **	,403 **	--						
<b>2.1</b>	R	,489 **	,613 **	,447 **	0,205	,434 **	,394 **	,318 *	,328 *	,885 **	--					
<b>2.2</b>	R	,318 *	0,205	0,280	0,245	0,190	0,146	,412 **	,353 *	,691 **	,342 *	--				
<b>2.3</b>	R	,555 **	,625 **	,517 **	,311 *	,509 **	,383 **	,417 **	,349 *	,935 **	,807 **	,518 **	--			
<b>3</b>	R	,824 **	,915 **	,726 **	,575 **	,776 **	,612 **	,461 **	,555 **	,647 **	,698 **	0,187	,678 **	--		
<b>3.1</b>	R	,767 **	,849 **	,678 **	,551 **	,693 **	,548 **	,486 **	,501 **	,656 **	,704 **	0,234	,656 **	,961 **	--	
<b>3.2</b>	R	,821 **	,915 **	,723 **	,560 **	,798 **	,629 **	,413 **	,568 **	,602 **	,653 **	0,138	,656 **	,974 **	,872 **	--
<b>4</b>	R	-,589 **	-,626 **	-,557 **	-,414 **	-,484 **	-,392 **	-,390 **	-,460 **	-,707 **	-,779 **	-0,265	-,674 **	-,749 **	-,737 **	-,716 **

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

1= *Employer Branding*; 1.1= EB - Ambiente de Trabalho Saudável; 1.2= EB - Formação e Desenvolvimento; 1.3= EB - Equilíbrio Vida-Trabalho; 1.4= EB - Ética e Responsabilidade Social Corporativa; 1.5= EB - Compensações e Benefícios; 1.6= EB - Teletrabalho; 1.7= Reputação Corporativa; 2= *Commitment*; 2.1= *Commitment* Afetivo; 2.2= *Commitment* Instrumental; 2.3= *Commitment* Normativo; 3= Satisfação no Trabalho; 3.1= Satisfação no Trabalho - Instrínseca; 3.2= Satisfação no Trabalho - Extrínseca; 4= Intenção de Saída

### Correlações (Teletrabalho)

Variáveis	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	4
<b>1</b>	R	--														
<b>1.1</b>	R	,816 **	--													
<b>1.2</b>	R	,853 **	,634 **	--												
<b>1.3</b>	R	,776 **	,629 **	,560 **	--											
<b>1.4</b>	R	,810 **	,567 **	,665 **	,483 **	--										
<b>1.5</b>	R	,787 **	,478 **	,614 **	,540 **	,647 **	--									
<b>1.6</b>	R	,870 **	,765 **	,710 **	,720 **	,640 **	,562 **	--								
<b>1.7</b>	R	,805 **	,619 **	,677 **	,461 **	,695 **	,590 **	,601 **	--							
<b>2</b>	R	,631 **	,565 **	,533 **	,423 **	,531 **	,483 **	,518 **	,567 **	--						
<b>2.1</b>	R	,709 **	,686 **	,607 **	,436 **	,611 **	,485 **	,641 **	,626 **	,844 **	--					
<b>2.2</b>	R	-0,010	-0,093	-0,038	0,051	0,004	0,078	-0,102	0,022	,447 **	-0,028	--				
<b>2.3</b>	R	,630 **	,578 **	,548 **	,419 **	,507 **	,475 **	,532 **	,554 **	,925 **	,803 **	,203 *	--			
<b>3</b>	R	,864 **	,882 **	,701 **	,689 **	,641 **	,546 **	,834 **	,673 **	,639 **	,738 **	-0,033	,637 **	--		
<b>3.1</b>	R	,800 **	,832 **	,695 **	,662 **	,541 **	,478 **	,784 **	,595 **	,669 **	,718 **	0,038	,665 **	,943 **	--	
<b>3.2</b>	R	,834 **	,836 **	,633 **	,643 **	,668 **	,553 **	,794 **	,676 **	,545 **	,679 **	-0,096	,545 **	,949 **	,790 **	--
<b>4</b>	R	-,729 **	-,634 **	-,662 **	-,508 **	-,603 **	-,493 **	-,651 **	-,640 **	-,701 **	-,738 **	-0,087	-,675 **	-,744 **	-,775 **	-,636 **

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

1= Employer Branding ; 1.1= EB - Ambiente de Trabalho Saudável; 1.2= EB - Formação e Desenvolvimento; 1.3= EB - Equilíbrio Vida-Trabalho;

1.4= EB - Ética e Responsabilidade Social Corporativa; 1.5= EB - Compensações e Benefícios; 1.6= EB - Teletrabalho; 1.7= Reputação

Corporativa; 2= Commitment ; 2.1= Commitment Afetivo; 2.2= Commitment Instrumental; 2.3= Commitment Normativo; 3= Satisfação no

Correlações (Misto)																
Variáveis	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	4
1 R	--															
1.1 R	,908 **	--														
1.2 R	,887 **	,727 **	--													
1.3 R	,741 **	,610 **	,613 **	--												
1.4 R	,830 **	,743 **	,700 **	,451 **	--											
1.5 R	,723 **	,569 **	,597 **	,461 **	,578 **	--										
1.6 R	,859 **	,773 **	,758 **	,703 **	,615 **	,470 **	--									
1.7 R	,787 **	,826 **	,650 **	,457 **	,656 **	,366 *	,643 **	--								
2 R	,619 **	,655 **	,525 **	,473 **	,445 **	,388 **	,555 **	,533 **	--							
2.1 R	,679 **	,674 **	,578 **	,539 **	,474 **	,441 **	,661 **	,548 **	,857 **	--						
2.2 R	0,003	0,020	0,039	-0,096	-0,010	0,022	-0,060	0,095	,554 **	0,150	--					
2.3 R	,653 **	,729 **	,522 **	,553 **	,497 **	,377 **	,575 **	,530 **	,895 **	,719 **	,318 *	--				
3 R	,838 **	,856 **	,716 **	,617 **	,679 **	,552 **	,711 **	,697 **	,750 **	,745 **	0,208	,719 **	--			
3.1 R	,808 **	,830 **	,716 **	,624 **	,638 **	,491 **	,686 **	,670 **	,771 **	,764 **	0,201	,750 **	,965 **	--		
3.2 R	,817 **	,829 **	,674 **	,575 **	,677 **	,574 **	,691 **	,680 **	,688 **	,685 **	0,203	,649 **	,973 **	,878 **	--	
4 R	-,769 **	-,732 **	-,679 **	-,577 **	-,661 **	-,482 **	-,691 **	-,603 **	-,685 **	-,716 **	-0,135	-,659 **	-,868 **	-,847 **	-,836 **	

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

1= *Employer Branding*; 1.1= EB - Ambiente de Trabalho Saudável; 1.2= EB - Formação e Desenvolvimento; 1.3= EB - Equilíbrio Vida-Trabalho; 1.4= EB - Ética e Responsabilidade Social Corporativa; 1.5= EB - Compensações e Benefícios; 1.6= EB - Teletrabalho; 1.7= Reputação Corporativa; 2= *Commitment*; 2.1= *Commitment* Afetivo; 2.2= *Commitment* Instrumental; 2.3= *Commitment* Normativo; 3= Satisfação no Trabalho; 3.1= Satisfação no Trabalho - Instrínseca; 3.2= Satisfação no Trabalho - Extrínseca; 4= Intenção de Saída

**Anexo E - Teste de Normalidade (Variáveis e Regime Trabalho)**

<b>Tests of Normality</b>							
	Regime de Trabalho Atual	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Intenção de Saída	Trabalho Presencial	,138	46	,028	,960	46	,113
	Teletrabalho	,069	96	,200*	,980	96	,139
	Misto trabalho presencial-teletrabalho	,074	48	,200*	,981	48	,612
Satisfação no Trabalho	Trabalho Presencial	,099	46	,200*	,971	46	,306
	Teletrabalho	,085	96	,086	,979	96	,136
	Misto trabalho presencial-teletrabalho	,054	48	,200*	,984	48	,728
Commitment	Trabalho Presencial	,148	46	,013	,963	46	,149
	Teletrabalho	,058	96	,200*	,994	96	,944
	Misto trabalho presencial-teletrabalho	,106	48	,200*	,985	48	,804
Employer Branding	Trabalho Presencial	,084	46	,200*	,975	46	,432
	Teletrabalho	,042	96	,200*	,990	96	,704
	Misto trabalho presencial-teletrabalho	,090	48	,200*	,962	48	,125

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction