

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## ***Employer Branding* na atração e retenção de profissionais de Enfermagem no setor público e privado em Portugal**

Inês Pereira Baltazar

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

**Orientador:** Prof. Doutor Aristides Ferreira, ISCTE-IUL, Professor Associado,  
ISCTE Business School

novembro de 2022



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

***Employer Branding* na atração e retenção de profissionais de Enfermagem no setor público e privado em Portugal**

Inês Pereira Baltazar

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, sob orientação do Professor Doutor Aristides Ferreira

novembro de 2022

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de começar por agradecer ao Prof. Doutor Aristides Ferreira por todo o apoio prestado ao longo deste ano letivo, pela sua ambição, pela disponibilidade e compreensão, pois sem esta preciosa ajuda não teria sido possível concluir esta investigação.

Agradeço profundamente aos meus pais que estiveram comigo desde o início, que sempre me apoiaram em qualquer decisão relativa à dissertação, que sempre acreditaram em mim, nas minhas escolhas e acima de tudo nas minhas capacidades quando, muitas das vezes, duvidei eu própria delas. Um “obrigada” não chega a todo o amor que sempre demonstraram e a todo o esforço financeiro que fizeram para me proporcionarem chegar cada vez mais alto.

À Guida, pela disponibilidade constante e por me ter ajudado durante todo o processo, transmitindo-me bases úteis para a análise de dados. Nunca terei palavras suficientes para agradecer todo o tempo, amizade e preocupação.

À Raquel, ao Daniel e à Lígia por terem sido o meu grande apoio nestes meses, pela preocupação, paciência e força que sempre me transmitiram, por estarem presentes em momentos de maior stress, por serem o meu ombro amigo e o meu conforto tantas vezes!

Aos meus amigos no geral, que sempre questionaram sobre o desenvolvimento da investigação e, muitos deles, participaram no estudo como profissionais de Enfermagem.

Um especial agradecimento a todos os participantes desta investigação que dispensaram uns minutos do seu tempo para responder ao questionário e fazer diferença dentro da Enfermagem!



## Resumo

Num mercado de trabalho competitivo, o grande desafio das organizações passa por atrair possíveis talentos e reter os atuais. As constantes e cada vez mais procuras na área de Enfermagem traduzem-se em múltiplos desafios para a Gestão de Recursos Humanos. Com o intuito de estudar medidas multidimensionais foi desenvolvido um estudo quantitativo a profissionais de Enfermagem, tanto no setor público como no privado, em Portugal. O estudo envolveu uma amostra de 173 participantes, sendo a maioria do sexo feminino. Os dados foram recolhidos com recurso a um único questionário e foram analisados posteriormente por testes de correlação e modelos de mediação.

A partir da ligação que foi feita entre o modelo de *Employer Branding* e as restantes variáveis na investigação, tornou-se possível perceber que se não forem levadas a cabo práticas eficazes de atração e retenção a atuais e potenciais talentos, a intenção de saída da organização passa a ser tema para muitos enfermeiros, sendo também este o *outcome* principal ao longo da investigação. Neste sentido e, com base nos resultados obtidos, observa-se que as dimensões afetiva e de continuidade impactam a relação entre o *Employer Branding* (SA) e a Intenção de Saída do Emprego, contrariamente à dimensão normativa. O *Burnout*, neste estudo, também é um mediador significativo na relação tanto do Compromisso Organizacional normativo como do afetivo com a Intenção de Saída do Emprego. A investigação apresenta contributos teóricos, implicações para a prática, tal como limitações e sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** *Employer Branding, Personal Brand Equity, Organizational Commitment, Burnout, Intenção de Saída do Emprego, Intenção de Emigrar*

### ***JEL Classification System:***

O150 - Human Resources

I100 - Health: General



## Abstract

In a competitive job market, the biggest challenge for organizations is to attract potential talent and retain current ones. The constant and increasing demands in the area of Nursing translate into multiple challenges for Human Resources Management. In order to study multidimensional measures, a quantitative study was developed with nursing professionals, both in public and private sectors, in Portugal. The study involved a sample of 173 participants, most of whom were female. Data was collected using a single questionnaire which was later analyzed by correlation tests and mediation models.

From the connection that was made between the Employer Branding model and the remaining variables in the investigation, it became possible to perceive that if effective practices of attraction and retention of current and potential talents are not carried out, the intention to leave the organization becomes a topic for many nurses, and this is also the main outcome throughout the investigation. In this sense, and based on the results obtained, it is observed that the affective and continuance dimensions impact the relationship between Employer Branding (AC) and the Intention to Leave Employment, contrary to the normative dimension. Burnout, in this study, is also a significant mediator in the relationship between normative and affective Organizational Commitment with the Intention to Leave Employment. The research presents theoretical contributions, implications for practice, as well as limitations and suggestions for future studies.

**Keywords:** *Employer Branding, Personal Brand Equity, Organizational Commitment, Burnout, Intention to Quit, Intention to Emigrate*

***JEL Classification System:***

O150 - Human Resources

I100 - Health: General



# Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Introdução	xi
CAPÍTULO 1	5
Revisão da Literatura	5
1. Talento e Gestão de Talento	5
2. <i>Employer Branding</i>	6
2.1. <i>Employer Branding</i> e Intenção de Saída	8
2.1.1. O papel mediador do Compromisso Organizacional	11
2.1.2. O papel mediador do <i>Personal Brand Equity</i>	14
2.1.3. O papel mediador do <i>Burnout</i>	16
2.1.4. O papel moderador da variável nominal situação familiar e o papel mediador da variável nº de dependentes	20
CAPÍTULO 2	23
Metodologia	23
2.1 Amostra	23
2.2 Procedimento	24
2.3 Instrumentos	25
2.3.1. Estudo Quantitativo	25
CAPÍTULO 3	31
Resultados	31
	vii

3.1.	Estatística descritiva e correlações	31
3.1.1.	Análise correlacional entre o <i>Employer Branding</i> e o Compromisso Organizacional	31
3.1.2.	Análise correlacional entre o Compromisso Organizacional e Intenção de Saída do Emprego e Intenção de Saída do País	33
3.2.	Mediações e relações hipotéticas	34
3.3.1.	Análise do Compromisso Organizacional como mediador na relação entre o <i>Employer Branding</i> e a Intenção de Saída	34
3.2.2.	Análise do <i>Personal Brand Equity</i> como mediador na relação entre o <i>Employer Branding</i> e a Intenção de Saída	35
3.2.3.	Análise do <i>Burnout</i> como mediador na relação entre o Compromisso Organizacional (Afetivo; Normativo; Continuidade) e a Intenção de Saída do Emprego	38
3.2.3.1.	Análise do <i>Burnout</i> como mediador na relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Saída do Emprego	38
3.2.3.2.	Análise do <i>Burnout</i> como mediador na relação entre o Compromisso Normativo e a Intenção de Saída do Emprego	40
3.2.3.3.	Análise do <i>Burnout</i> como mediador na relação entre o Compromisso Continuidade e a Intenção de Saída do Emprego	41
3.2.3.4.	Análise da relação entre o <i>Burnout</i> e o Presentismo	41
3.2.4.	Análise da variável situação familiar como moderador na relação entre a Intenção de Saída do Emprego e a Intenção de Saída do País	42
3.2.5.	Análise da variável nº de dependentes como mediador na relação entre a Intenção de Saída do Emprego e a Intenção de Saída do País	42
3.3.	Análises de mediação segundo o método <i>Bootstrapping</i>	43
CAPÍTULO 4		46
Discussão		46
4.1	Contributos teóricos	46
4.2.	Implicações para a prática	51
4.3	Limitações e sugestões para futuras investigações	53

Conclusão	55
Referências Bibliográficas	57
Anexos	71
ANEXO A – Questionário Profissionais Enfermagem	71
ANEXO B – Caracterização da amostra do estudo (variáveis sociodemográficas: nominais e ordinais)	85
ANEXO C – Caracterização da amostra do estudo (variáveis sociodemográficas: quantitativas)	87
ANEXO D – Estatística Descritiva	88
ANEXO E – Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento <i>Employer Branding</i> (SD)	90
ANEXO F – Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento <i>Employer Branding</i> (SA)	91
ANEXO G – Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento <i>Personal Brand Equity</i> (PBE)	92
ANEXO H – Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento Compromisso Organizacional	93
ANEXO I – Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento <i>Burnout</i>	94
ANEXO J – Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento <i>Intention to Quit</i>	95
ANEXO K – Coeficiente de correlação entre <i>Employer Branding</i> (SD) e <i>Employer Branding</i> (SA)	96
ANEXO L – Coeficiente de correlação entre <i>Employer Branding</i> (SA) e Compromisso Organizacional	98
ANEXO M – Coeficiente de correlação das dimensões <i>Employer Branding</i> (SD e SA) com as dimensões da Intenção de Saída (Emprego e País)	100

## Índice de Figuras, quadros e tabelas

### Figuras

Figura 1.1. Modelo hipotético em estudo	22
Figura 3.1. Modelo de mediação das dimensões do Compromisso Organizacional na relação entre o Employer Branding (SA) e a Intenção de Saída do Emprego	35
Figura 3.2. Modelo de mediação da dimensão differentiation do Personal Brand Equity na relação entre o Employer Branding (SA) e a Intenção de Saída do Emprego	37
Figura 3.3. Modelo de mediação da dimensão differentiation do Personal Brand Equity na relação entre o Employer Branding (SD) e a Intenção de Saída do Emprego	38
Figura 3.4. Modelo de mediação do Burnout na relação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de Saída do Emprego	39
Figura 3.5. Modelo de mediação do Burnout na relação entre o Compromisso Organizacional Normativo e a Intenção de Saída do Emprego	40

### Quadros

Quadro 3.1. Coeficientes de correlação entre Employer Branding (SD e SA) e Compromisso Organizacional	32
Quadro 3.2. Coeficiente de correlação entre Compromisso Organizacional e Intenção Saída (Emprego e País)	33
Quadro 3.3. Estudo correlacional entre a Intenção de Saída do Emprego, o Employer Branding (SA) e as dimensões do Personal Brand Equity	36
Quadro 3.4. Resultados da análise de mediações	44

### Gráfico

Gráfico 3.1. Gráfico de barras dos níveis de Burnout entre os grupos do presentismo	42
---	----



## Introdução

Nos dias de hoje, atrair e reter colaboradores é uma das maiores dificuldades das organizações, pelo que arranjar estratégias que consigam colmatar esses desafios torna-se essencial para a sobrevivência e competitividade das mesmas no mercado de trabalho. A classe de Enfermagem, caracterizando-se pela maior população no setor da saúde, serve de perfeito exemplo para esta situação. Um estudo nacional sobre as condições de vida e de trabalho dos Enfermeiros em Portugal relatou que mais de 16% dos profissionais de Enfermagem excedem as 70 horas semanais de trabalho e que mais de metade destes profissionais deseja a reforma antecipada, tendo mais de 50% já pensado em abandonar a profissão (Maia, 2022). Também a OE (2022) desenvolveu um estudo com o objetivo de compreender quais os fatores que levam à retenção e, numa mesma vertente, ao abandono da profissão de Enfermagem em Portugal. Este estudo foi levado a cabo pela falta de profissionais de Enfermagem ser, nos dias de hoje, uma realidade incontestável, sendo que esta mesma carência origina graves problemas no sistema de saúde. O facto de o número de enfermeiros a emigrar ter crescido nos últimos anos surge também como um fator importante para esta mesma investigação.

Horas de trabalho em excesso, dificuldade num *work-life balance*, exigência da profissão, condições de trabalho, entre tantos outros fatores dentro da Enfermagem, podem acarretar repercussões a todos os níveis para estes profissionais. Os enfermeiros são uma das classes mais afetadas pelo *burnout*, situação essa que tem vindo a intensificar-se desde 2016, ano em que foi divulgado em Portugal, num estudo realizado pela Universidade do Minho, que 1 em cada 5 enfermeiros trabalhava em situação de *burnout* extremo e dois terços com um stress considerado bastante elevado (OE, 2019). A gestão de talento é uma preocupação para as organizações nos dias de hoje, uma vez que estas competem entre elas com o objetivo de atrair e reter talentos aumentando, por conseguinte, a sua produtividade (Younas & Bari, 2020).

Ambler e Barrow (1996) foram os autores que introduziram o termo "employer branding", tendo depois muitos outros autores se debruçado sobre a temática (e.g. Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007). O *Employer Branding* é tido em conta "como um dos tópicos de maior interesse dentro da área dos Recursos Humanos" (Lievens & Slaughter, 2016, p.408). Num mercado de trabalho marcado pela volatilidade e pela competitividade, as organizações necessitam de se posicionar e de se distinguir da concorrência de forma a conseguirem atrair e reter funcionários qualificados e capazes de agregar valor para a organização (Kucherov & Zavyalova, 2012). Os autores definem assim a marca empregadora, isto é, o chamado "employer Branding" como as características do empregador que são atraentes para o público-alvo (atuais funcionários, possíveis talentos, concorrentes no universo empresarial, etc). Por outras palavras, o termo é descrito como a imagem

positiva e benefícios, materiais e não materiais que uma organização pode alavancar e proporcionar aos seus funcionários, agregando assim valor no mercado.

Caso não se verifiquem estes esforços por parte das organizações em levar a cabo práticas de atração e retenção dos funcionários (e.g ter a cultura e os objetivos da organização definidos; investir no *Employer Branding*, dar formação; demonstrar interesse na evolução dos funcionários), o compromisso destes pode ficar comprometido, sentimentos de perda de valor enquanto marca pessoal podem surgir, situações de *burnout* podem evidenciar-se e aliado a estes fatores, a vontade de deixar a organização, a profissão ou mesmo emigrar. A escassez de profissionais de Enfermagem é um problema mundial, pelo que a oferta atual é incapaz de atender as necessidades da população ao dia de hoje. Segundo Kalisch et al. (2010), a insatisfação no trabalho está fortemente associada à intenção de saída destes profissionais das organizações, pelo que na presente investigação questiona-se se as práticas de atração e retenção de talento, tanto no setor público como no privado, podem impactar a Intenção de Saída dos enfermeiros das organizações de saúde.

Nos dias de hoje, o principal objetivo das organizações passa por transmitirem uma boa imagem e se distinguirem no mercado de trabalho, através da forma como atraem e retêm talentos. Se os profissionais percecionarem a organização de forma positiva, sentir-se-ão mais comprometidos para com a mesma. De acordo com Neves et al. (2022), o compromisso organizacional é assumido como um dos preditores da intenção de saída, sendo definido segundo os autores como um vínculo psicológico do funcionário para com a organização. Para além de ser importante que se sintam comprometidos, reconhecerem o seu valor enquanto marca pessoal é outro passo essencial nesta profissão. Montoya e Vandehey (2002) referem que a marca pessoal corresponde às competências, comportamentos, crenças e valores de um indivíduo, relacionando-se com a forma como os outros o percecionam. Tendo por base a definição de *Personal Branding* e, numa ótica, de compreender se poderá existir um vínculo entre este tópico e a atratividade organizacional, questiona-se se uma estratégia focada no *Employer Branding* auxiliará os profissionais de Enfermagem, de ambos os setores, a compreender o seu valor de marca pessoal.

Segundo Vahey et al. (2004), o *burnout* acarreta resultados negativos para a saúde dos funcionários a vários níveis, sendo que as próprias organizações acabam por ser impactadas em termos de atrasos; absentismo; diminuição da motivação e por conseguinte, do desempenho; dificuldade no recrutamento e posterior retenção e taxa elevada de rotatividade. Na presente investigação questiona-se então se as consequências associadas à sintomatologia de *burnout* poderão ter implicações na Intenção de Saída dos profissionais de Enfermagem das organizações onde se encontram no momento. Associado a este termo, surge o termo do Presentismo que, segundo Shan et al. (2021) corresponde ao comportamento de um profissional que deveria estar de licença ou de repouso em casa e continua a deslocar-se ao seu local de trabalho para desempenhar a atividade. Os

autores, na sua investigação à classe de Enfermagem, afirmam também que estes comportamentos de presentismo levam os enfermeiros a cometer erros com os pacientes tal como reduzem a qualidade nos cuidados prestados. Desta forma, os comportamentos que estes profissionais tomam afetam não só a sua saúde mental como física, provocando uma diminuição do compromisso, satisfação e principalmente uma sensação cada vez mais forte de esgotamento.

Na presente investigação recorreu-se à utilização de um questionário, realizado apenas num único momento para a obtenção dos dados. A amostra, neste estudo, foram profissionais de Enfermagem que estivessem a desempenhar a sua atividade, em Portugal, tanto no setor público como no setor privado. O questionário disponibilizado incidiu no tema principal do *Employer Branding* e noutros temas inerentes, sendo eles, o *Personal Brand*, *Organizational Commitment*, *Burnout*, Presentismo, Intenção de Saída e Intenção de Emigrar.

Através da aplicação da escala de *Employer Branding* dos autores Ito et al. (2013), foi possível perceber de que forma as organizações se apresentam no mercado de trabalho, isto é, quais as técnicas de atração e retenção que utilizam e, de que modo, as mesmas estão a ter efeito tanto nos potenciais talentos como nos profissionais que já desempenham a sua atividade na organização. Aliada a esta escala e, numa ótica de contribuir positivamente para a teoria, foram utilizadas outras, com o intuito de averiguar se as organizações estão a ser apelativas ou se o facto de isso poder não estar a acontecer acarreta consequências negativas a nível coletivo, individual e organizacional. O objetivo principal passa por perceber o que é que os profissionais de Enfermagem sentem face ao local onde estão a trabalhar e, nessa mesma linha, as diferenças sentidas, de uma forma geral, entre os setores público e privado, em Portugal, avaliando assim os construtos utilizados, os resultados obtidos e as repercussões que podem surgir destas ligações. Importa assim salientar que o principal *outcome* desta investigação assenta na Intenção de Saída do Emprego.

Face à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo é elaborado um enquadramento teórico de onde se baseiam as questões de investigação e de onde surgem as hipóteses colocadas. O segundo capítulo corresponde à metodologia que foi utilizada para a operacionalização da investigação presente, sendo que o mesmo encontra-se dividido em vários subtítulos: amostra, procedimento e instrumento. Posteriormente, o terceiro capítulo corresponde aos resultados obtidos no questionário, englobando assim as análises correlacionais e as mediações e relações hipotéticas. No último capítulo, efetua-se a discussão dos resultados, sendo apresentados também os contributos teóricos que os resultados representam para a literatura, bem como as implicações práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.



## Revisão da Literatura

### 1. Talento e Gestão de Talento

O termo talento remonta ao período da Idade Média, sendo originalmente associado a uma unidade de peso (Ross, 2013). Com o passar dos séculos assistiram-se a diversas transformações no conceito pelo que, nos dias de hoje, é tido em conta como uma aptidão natural de ser único em algo (Meyers et al., 2013). Segundo Michaels et al. (2001, como citado em Gallardo-Gallardo et al., 2013, p.291), o talento pode ser definido como “(...) a soma das habilidades de uma pessoa – os seus dons intrínsecos, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude, carácter e direção. Também inclui a sua capacidade de aprender e crescer”.

As empresas não sabem como definir o conceito de talento, nem como fazer a gestão do mesmo (Iles, 2013). Tem-se assistido a um esforço, por parte de alguns estudos, na definição de talento como fase antecedente da gestão de talento, contudo, ainda existe dúvida quando se aborda acerca do reconhecimento de talento organizacional (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Face a um mercado atual incerto e competitivo, a maioria das organizações estão a ser desafiadas no sentido de assegurarem motivação, níveis de talento suficientes a um preço justo com o propósito de ajustar a força de trabalho com as necessidades organizacionais, a curto e longo prazo (Schuler et al., 2011).

Lewis e Heckman (2006) identificaram que a gestão de talentos pode ser descrita com base em três abordagens distintas: (1) a gestão de talentos é considerada como um conjunto de práticas, funções, ações e áreas especializadas típicas do departamento de RH; (2) o principal foco da gestão de talentos reside no conceito de pool de talentos, pelo que pode ser definida também em termos de planeamento de RH, incluindo processos inerentes aos RH como recrutamento e seleção e projeção das necessidades dos colaboradores e; (3) a gestão de talentos é tratada como uma entidade genérica, descurando os limites organizacionais ou configurações próprias, sendo observável em talentos com altos níveis de desempenho e elevado potencial ou em talentos em geral.

O ciclo de vida do talento é o percurso pelo qual os colaboradores percorrem aquando da sua interação com a organização, que vai desde atrair, identificar e adquirir até desenvolver e reter os melhores (Schiemann, 2014). Por seu turno, a gestão de talentos é caracterizada como as ações e responsabilidades correlacionadas com a gestão do ciclo de vida do talento (Schiemann, 2014). Por outras palavras, a gestão de talentos está sobretudo associada ao reconhecimento de profissionais com altos níveis de desempenho, ou posições-chave que constituem uma mais-valia à organização, fornecendo vantagem competitiva (Collings & Mellahi, 2009). O capital humano é, sem dúvida, um

recurso indispensável às organizações pelo que se relaciona com o sucesso das mesmas (Crane & Hartwell, 2019). Para além de um recurso importante, os colaboradores são a cara da empresa, pelo que investir dinheiro em formações, recrutamento e recontração tornam-se processos essenciais quando o objetivo passa por atingir vantagem competitiva (Hobson, 2019).

Sendo a população deste estudo os enfermeiros, é relevante ressaltar que se torna cada vez mais difícil atrair e, conseqüentemente, reter estes profissionais. Este é o setor que mais contabiliza profissionais na área da saúde, contudo, as constantes e crescentes procuras no setor, estão a tornar a escassez um verdadeiro desafio para a GRH (Wolters Kluwer, 2019). O conceito de *Employer Branding* tem vindo a intensificar-se na última década. Cabe ao departamento de RH dar uso ao mesmo através da implementação de estratégias de atração e retenção de talentos, mostrando-se competitivo no mercado atual, combatendo a escassez de capital humano e promovendo a criação de uma força de trabalho talentosa (Tanwar & Prasad, 2016).

## **2. Employer Branding**

Ambler e Barrow (1996, p.187) introduziram o termo "employer branding" tendo definido o mesmo como "o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego, e identificados com a empresa empregadora". Este conceito utiliza técnicas de marketing aquando do processo de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos (Biswas & Suar, 2016; Lievens et al., 2007).

A relação entre a organização e o colaborador fornece um conjunto de mudanças de benefício mútuo, sendo parte integrante da rede de negócios da organização (Ambler & Barrow, 1996). Nesta vertente, os benefícios que o *Employer Branding* fornece aos colaboradores são colaterais aos que uma marca convencional, isto é, produto disponibiliza aos consumidores (Ambler & Barrow, 1996). Segundo os autores Ambler e Barrow (1996) os benefícios funcionais (instrumentais) vão de encontro com os atributos relacionados ao produto, descrevendo o mesmo em termos objetivos, físicos e tangíveis, relacionando assim os benefícios com as necessidades básicas dos indivíduos de forma a potencializar os lucros e atenuar os custos (Katz, 1960), ou seja, estes atributos associam-se a atividades relacionadas com o desenvolvimento dos indivíduos, despertando atenção e interesse dos potenciais colaboradores devido à sua utilidade (Lievens, 2007). Os benefícios psicológicos (simbólicos), atributos não relacionados ao produto, representam imagens mentais e inferências dos consumidores sobre um produto, sendo que esse produto é caracterizado em termos subjetivos, abstratos e intangíveis (Ambler & Barrow, 1996). Estes últimos estão, por sua vez, relacionados com a necessidade dos indivíduos de preservar a sua identidade pessoal, de aperfeiçoar a sua autoimagem ou de expor as suas crenças, personalidade, por exemplo, associando-se também às perceções sobre

o prestígio da organização (Ambler & Barrow, 1996; Lievens, 2007). Estes benefícios reúnem assim sentimentos como pertença, direção e propósito (Ambler & Barrow, 1996). Por seu turno, os benefícios económicos correspondem a recompensas numerárias ou materiais (Lievens, 2007).

O *Employer Brand* apresenta uma imagem que mostra a organização como um bom lugar para trabalhar, construindo a ideia de um empregador único e identificável, não atuando exclusivamente na atração e retenção de talentos, contribuindo também para a competitividade e produtividade (Tanwar & Prasad, 2016; Theurer et al., 2018).

A literatura de recursos humanos descreve *Employer Branding* como um processo que engloba três etapas (Backhaus & Tikoo, 2004). Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o primeiro passo envolve a criação de uma *Employer Value Proposition* (EVP) alinhada com as metas organizacionais, que especifique o que é que a organização tem a dar aos profissionais atuais ou aos potenciais. Após o desenvolvimento da proposta de valor e da comercialização da mesma, já numa segunda etapa, assiste-se a uma exteriorização da marca da organização, através de processos de marketing externo, com o objetivo de atrair candidatos alvo e suportar a cultura interna da organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Por outras palavras, a organização orienta a mensagem para o mercado de trabalho, isto é, para os potenciais funcionários, empresas de recrutamento e o restante público-alvo, com o principal objetivo de transmitir os benefícios de ser parte integrante da empresa, comunicar as condutas, alcançando e atraindo os melhores candidatos (Backhaus & Tikoo, 2004). No último passo, ocorre uma internalização da marca da organização por metodologias inerentes aos RH, cujo propósito assenta em apoiar a criação de uma força de trabalho única (Backhaus & Tikoo, 2004). Segundo Backhaus e Tikoo (2004), ao expor regularmente os funcionários à proposta de valor da marca da organização enquanto empregador, a cultura da força de trabalho é fomentada em torno dos objetivos corporativos, ou seja, envolvida com as metas e princípios estabelecidos pela organização.

Backhaus e Tikoo (2004) representaram a estrutura conceitual, tendo evidenciado a associação entre o EB e os Recursos Humanos. O EB gera assim dois ativos – *employer brand associations* e *employer brand loyalty*. *Employer brand associations* molda a imagem do empregador que, por sua vez, afeta a atratividade da organização para futuros candidatos, caracterizando-se, deste mesmo modo, por um *outcome* a nível externo sobre o uso do *Employer Branding*. Por seu turno, o *Employer Branding* tem efeito na cultura e identidade organizacional, contribuindo assim para o *employer brand loyalty* que, por sua vez, impacta a produtividade dos funcionários, sendo por isso um *outcome* a nível interno. Desta forma, as três etapas acima identificadas apoiam-se na ideia de que o capital humano agrega valor para as empresas, pelo que ter sucesso nos investimentos no setor humano, pode incrementar níveis mais elevados de produtividade nas organizações (Backhaus & Tikoo, 2004).

Inerente ao *Employer Branding*, surge o conceito de contrato psicológico que se rege pelas perceções individuais que os colaboradores têm face à organização (Biswas & Suar, 2016). Este

contrato engloba crenças não redigidas entre o empregador e o colaborador referente ao que cada um deve oferecer ao outro tal como aquilo que cada um é exigido a conceder na relação de troca pelo que, desta forma, a obrigatoriedade do contrato pode auxiliar na promoção do *Employer Branding* (Biswas & Suar, 2016). A violação do contrato psicológico demonstrou correlacionar-se com o *turnover*, com as intenções de saída e outros resultados organizacionais negativos (Backhaus, 2016).

Eisenberger et al. (1997) referiu que os colaboradores formam uma perceção acerca da forma como a organização valoriza as ajudas que estes prestam e a maneira como se preocupam com o bem-estar dos mesmos sendo que, quando este sentimento é positivo, ou seja, quando os colaboradores percebem a existência de um suporte organizacional, denotam maiores níveis de compromisso, isto é, estão mais *engagement* diminuindo, por conseguinte absentismo e o *turnover* (Biswas & Suar, 2016).

Uma forma de melhorar o retorno dos investimentos realizados aquando do recrutamento é por meio de estratégias de *Employer Branding* (Carpentier et al., 2017). A pesquisa empírica mostra que as perceções de *Employer Branding* afetam a maneira como os potenciais candidatos reagem às mensagens e práticas de recrutamento da organização (Carpentier et al., 2017). As organizações que visam atrair candidatos com elevada procura no mercado de trabalho, como os enfermeiros, precisam de procurar formas inovadoras de promover uma imagem de marca única e favorável nas mentes do seu público-alvo (Carpentier et al., 2017). Nos dias de hoje, a grande maioria das unidades hospitalares preocupa-se mais com a administração de pessoal do que com a melhoria das práticas de GRH voltadas para a atração e retenção de talentos (Buchelt et al., 2021). Neste contexto, é possível identificar uma necessidade visível de ações adequadas de GRH, que não resultam apenas num recrutamento mais eficaz de candidatos, como também em níveis mais elevados de retenção de funcionários atuais das organizações (Buchelt et al., 2021).

### **2.1. *Employer Branding* e Intenção de Saída**

Vários autores reforçam a existência de duas dimensões quando se aborda o *Employer Branding*: dimensão interna, designada de *Internal Employer Branding* (IEB) e a dimensão externa intitulada de *External Employer Branding* (EEB) (Backhaus & Tikoo, 2004; Sengupta et al., 2015).

O IEB corresponde à dimensão através da qual se estabelece uma relação de confiança e proximidade entre os colaboradores e o empregador, atentando na retenção dos já atuais funcionários da organização, numa ótica de manter a promessa feita no momento da contratação e acima de tudo no estabelecimento de uma força de trabalho coesa e *engagement* com as metas definidas pelo empregador (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016) pelo que, quanto mais um colaborador for capaz de vincular os seus valores pessoais aos valores organizacionais, maior a ligação e conexão entre o mesmo e a própria organização (Sengupta et al., 2015).

Numa outra perspectiva, o EEB direciona-se com a atração de potenciais talentos para a organização, com base numa proposta de valor (Sengupta et al., 2015). Segundo os autores, a marca empregadora externa é muitas vezes ofuscada pela marca corporativa, encontrando-se vinculados a esta última as práticas morais dos líderes, ações do empregador com vista ao cumprimento das responsabilidades sociais e veracidade para com os *shareholders* e clientes. Na literatura existente sobre o turnover dos colaboradores, existem evidências de que os mesmos tendem a procurar uma organização cuja imagem externa é positiva (De Stobbeleir et al., 2018).

Os esforços por parte de uma organização no sentido de fornecer apoio aos seus colaboradores, como o desenvolvimento de atividades estratégicas e inovadoras, fomentam a construção e o aperfeiçoamento do conceito de *Employer Branding*, transmitindo do mesmo modo uma sensação de apoio organizacional aos funcionários (Kashyap & Verma, 2018; Whitener, 1997) o que evidencia, por seu turno, uma redução do absentismo e da intenção de turnover (Eisenberger et al., 1997). Importa salientar que atividades inovadoras estimulam a experiência dos colaboradores atuais e dos potenciais, uma vez que instigam uma comunicação aberta e bidirecional, por exemplo, pelo que face a isto, a confiança dos colaboradores referente ao seu empregador intensifica-se à medida que estas práticas são impostas, no sentido em que geram compromisso por parte dos colaboradores para com a própria organização (Whitener, 1997).

Deste modo, caso não se verifique esse empenho por parte do empregador em denotar uma perceção de atratividade organizacional, os colaboradores podem equacionar sair da organização. A intenção de saída (*turnover intention*) apresenta-se como a vontade dos colaboradores ou até tentativas dos mesmos de deixar a organização onde se encontram atualmente a trabalhar de forma voluntária (Takase, 2010), sendo uma temática que tem vindo a ser estudada há quase um século (Hom et al., 2017). Takase (2010) desenvolveu este conceito como um processo que engloba diferentes estágios e que integra três componentes, sendo estas de natureza psicológica, em que a intenção de saída é descrita como um conjunto de respostas psicológicas a pontos negativos das organizações ou de certos tipos de trabalhos capazes de estimular o surgimento de retração ao nível emocional e atitudinal, sendo por isso, considerada um ponto de partida; cognitiva, que se apresenta como o núcleo da intenção de saída e que engloba na sua definição a escolha de sair e, por último, a componente comportamental que se traduz pelo comportamento de afastamento que pode ser definido como o distanciamento para com o trabalho atual ou sobre ações orientadas para oportunidades futuras. Segundo Mobley et al. (1979) e, de acordo com o Modelo Conceitual de rotatividade dos funcionários, a intenção de saída é considerada um antecessor imediato do turnover. Nesta mesma ótica, segundo Hom et al. (1984), a intenção de saída (intenção de turnover) da organização é a medida mais direta e o mais forte preditor do comportamento de turnover, isto é, da saída permanente.

O turnover, no âmbito da Enfermagem, foi caracterizado como o processo pelo qual os profissionais de Enfermagem saem ou são transferidos dentro da organização, contudo, também as transferências entre unidades/enfermarias ou outros departamentos, podem ser aqui incluídas (Hayes et al., 2012). Com isto, assiste-se assim a dois tipos de turnover distintos: turnover externo que se traduz pelo valor numérico associado ao número de profissionais que abandonam a organização por diversas razões e o turnover interno que compreende as mudanças que ocorrem no seio da organização (Hayes et al., 2012). O turnover pode ser também caracterizado como voluntário ou involuntário. Turnover voluntário é quando o próprio colaborador opta por deixar a organização onde desempenha a sua atividade e, em contrapartida, o turnover involuntário ocorre quando o empregador toma iniciativa e coloca um término face à relação contratual que estabelece com o colaborador (Shaw et al., 1998), ou seja, corresponde à proporção de saídas iniciadas pela organização como, por exemplo, demissões ou rescisões (Park & Shaw, 2013). Em Portugal, ainda são poucas as investigações que abordam o turnover na Enfermagem. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2022), verifica-se que, em Portugal, existe um rácio de 7,8 enfermeiros/1000 habitantes por local de trabalho, número este bastante insuficiente face às necessidades da população.

Num estudo realizado, os autores Takase et al. (2009) examinaram o turnover numa abordagem geracional no campo da Enfermagem, tendo averiguado que quase metade das enfermeiras em cada uma das três gerações reconheceu o excesso de trabalho e os obstáculos no estabelecimento de relações interpessoais como dois fatores que motivaram a sua vontade de sair da organização onde se encontravam.

A escassez de enfermeiros é um problema significativo que afeta os sistemas de saúde em todo o mundo, sendo que uma das principais origens para esta carência prende-se com os elevados níveis de turnover, que se podem evidenciar como consequência de ambientes de trabalho inadequados (Nantsupawat et al., 2017). É relevante perceber que muitas das condições que levam os enfermeiros a deixar a profissão relacionam-se com indicadores de stress percebidos, que geralmente se correlacionam com sintomas de *burnout* (Jourdain & Chênevert. 2010). Neste sentido, e tendo por base a perceção de atratividade organizacional, isto é, *Employer Branding*, surge a 1ª Questão de Investigação:

1. *Será que as práticas de atração e retenção de talento, no setor público e no setor privado, poderão afetar a Intenção de Saída dos enfermeiros das organizações?*

Para que evidências de falta de profissionais de Enfermagem não seja sentida, é importante existirem e serem aplicadas estratégias de *Employer Branding* para que se denote comprometimento por parte dos enfermeiros e, por seu turno, níveis mais baixos de Intenção de Saída, pelo que nesta ótica, o compromisso organizacional ganha um papel crucial. As primeiras pesquisas e

conceptualizações seguiam uma linha unidimensional (Becker, 1960), sendo o compromisso associado aos custos referentes ao abandono da organização ou numa outra linha ao apego emocional para com a organização, contudo, foi o crescente interesse por esta matéria que originou falta de consenso na sua definição, pois muitos eram também os estudos que elucidavam o estado multidimensional do compromisso (Wasti, 2005).

### **2.1.1. O papel mediador do Compromisso Organizacional**

Durante a década de 90, o termo Compromisso Organizacional (*Organizational Commitment*) foi o principal foco de pesquisa (Meyer et al., 2002). O conceito tem-se destacado na elucidação dos vários tipos de relações de trabalho que existem em âmbito profissional, contudo, ainda não se verifica muita concordância relativamente ao seu significado no contexto laboral, uma vez que existem diversas definições sobre este mesmo termo (Nascimento et al., 2008; Meyer & Herscovitch, 2001), contudo, é com Becker (1960) que o termo ganha mais importância.

Embora existam diversas definições referentes ao compromisso, todas elas emergem em três abordagens gerais: apego afetivo para com a organização; custos percebidos associados à saída da organização e obrigação em permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991).

Becker (1960) descreveu o compromisso organizacional como uma tendência comportamental, argumentando que, de acordo com uma perspectiva unidimensional, pode aliar-se ao conceito de “commitment” as “side-bets”. Ou seja, o autor propõe este modelo, descrevendo uma relação de contingência, numa ótica de expressar que os investimentos que os colaboradores realizam ou já realizaram anteriormente para com a organização, exemplo disso as contribuições para planos de pensão investidos (Meyer & Allen, 1984) ou noutra ótica, questões não relacionadas com o trabalho (Powell & Meyer, 2004), ditaram a sua saída ou não da organização. Becker (1960) acrescenta ainda à teoria que os colaboradores tendem a manter-se na organização onde se encontram exclusivamente pelos custos que a sua decisão de sair pode acarretar.

Kanter (1968, p. 507) intitulou o termo *commitment* como compromisso de coesão sendo este “a vinculação entre a fonte de afeto e emocionalidade de um indivíduo ao grupo”. Marsh e Mannari (1977, p. 59), perceberam o compromisso como uma obrigação, num sentido em que o próprio colaborador “considera moralmente correto permanecer na empresa, independentemente do aumento de status ou de satisfação que a empresa lhe proporciona ao longo dos anos”.

Na década de 90, segundo Meyer e Allen (1991; 1997), os autores definiram compromisso organizacional como um estado psicológico, assente na definição já existente de Becker (1960), composto por três abordagens distintas: compromisso afetivo (*affective commitment*), compromisso de continuidade (*continuance commitment*) e compromisso normativo (*normative commitment*). Os

autores evidenciaram também que estas perspectivas têm pontos em comum, sendo eles, a definição da relação do empregado com o empregador e as consequências que podem advir e que impactam na permanência ou na saída do colaborador da organização (Meyer et al., 1993). Uma vez que a natureza dos estados psicológicos surge como distinta (Meyer & Parfyonova, 2010), importa perceber que para Meyer e Allen (1991), o compromisso afetivo direciona-se com a parte emocional do funcionário, com o seu comprometimento para com a organização e desejo em permanecer na mesma; o compromisso de continuidade assenta nos custos referentes à saída da organização, ou seja, os colaboradores cuja ligação com a organização se baseia neste compromisso mantêm-se na mesma por necessidade e o compromisso normativo retrata obrigatoriedade em permanecer no local de trabalho atual. Este modelo foi conceitualizado de “A Three-component Model of Organizational Commitment” por se tratar de um conceito multidimensional (Meyer & Allen, 1991).

Porter et al. (1974) elaboraram um questionário ao qual designaram *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) com o objetivo de medir o nível de comprometimento que os indivíduos experienciam para com o seu empregador. Os autores no questionário realizado abrangeram 15 itens na sua totalidade (Mowday et al., 1979), respeitantes às perceções dos indivíduos sobre a sua fidelidade para com a empresa, à sua disponibilidade e vontade para alcançar os objetivos organizacionais propostos e sobre a sua concordância face aos valores da própria empresa, através do recurso a uma escala do tipo Likert de 7 pontos (Porter et al., 1974).

No que toca ao *Employer Branding*, este tem como principal objetivo a criação de uma cultura organizacional que permita que o profissional consiga e tenha possibilidade de se desenvolver, num ambiente de trabalho positivo, onde prevaleça uma comunicação interna de excelência aliada à qualidade das condições proporcionadas e do desempenho da equipa como um todo, o que incrementa, por seu turno, o compromisso dos colaboradores para com a organização e a vontade de alcançar as metas pré-estabelecidas por esta (Botella-Carrubi et al., 2021). Nesta vertente, Blasco et al. (2014) reforça que o propósito central do *Employer Branding* é estabelecer uma relação de compromisso com os colaboradores, denotados nesse vínculo os valores e fins que a organização pretende atingir, comuns a todos, tentando conjuntamente envolver os já atuais colaboradores da organização, a fim de incrementar motivação, do mesmo modo que assegura a permanência dos mesmos.

A implementação de estratégias de *Employer Branding*, de forma externa, auxilia o empregador na conquista de reputação, apoiando assim o processo de recrutamento e, num momento posterior, de retenção dos talentos, pelo que investir para que os colaboradores atuais recomendem a organização como um local positivo para trabalhar, facilita todo este processo (Botella-Carrubi et al., 2021). Segundo Lievens e Highhouse (2003), os autores afirmam que as interpretações que os indivíduos evidenciam face à atividade laboral e a outros fatores, como remuneração, estrutura

organizacional ou viabilidade de possíveis promoções na carreira, exercem influência sobre a atratividade organizacional.

Kimpakorn e Tocquer (2009) reforçam que quando os colaboradores refletem sobre a marca do empregador, primeiramente pensam acerca da sua experiência diária e é com base nisto que moldam as suas ações e percepções face à organização. Os autores ressaltam o vínculo positivo entre o *Employer Branding* e o Compromisso Organizacional, referindo que as interpretações dos colaboradores sobre a imagem da organização a nível externo induzem os atos e num mesmo patamar o nível de comprometimento dos colaboradores para com o seu empregador. Deste modo, surge a hipótese 1, onde se pretende testar:

H1: Uma percepção de atratividade organizacional (*Employer Branding*) está positivamente relacionada com o compromisso organizacional dos colaboradores;

Muitos são os estudos que mencionam o compromisso organizacional como preditor da Intenção de Saída (Powell & Meyer, 2004). Segundo Meyer et al. (2002) e Wasti (2003), o compromisso afetivo é o que se encontra mais fortemente correlacionado com a intenção de deixar a organização, seguindo-se do compromisso normativo e, em último, do compromisso de continuidade.

Segundo Allen e Meyer (1990), o compromisso organizacional correlaciona-se negativamente com a intenção de turnover, ou seja, os colaboradores com níveis mais elevados de comprometimento são aqueles que evidenciam menor probabilidade de saída das organizações. Com isto, é sugerida a hipótese 2:

H2: O compromisso organizacional (afetivo; normativo; continuidade) está negativamente relacionado com a Intenção de Saída. Perspetiva-se que quanto mais comprometidos estiverem os enfermeiros com o seu trabalho e empregador, menos forte será a vontade dos mesmos de sair da organização;

A retenção dos colaboradores e o seu envolvimento para com a organização são conseguidos face ao *Employer Branding*, e é quando esta percepção sobre o *Employer Branding* é positiva que os níveis de turnover (intenção de saída) diminuem tal como os custos associados a este (Backhaus & Tikoo, 2004). A intenção de saída é, de acordo com Lambert et al. (2001, p. 234) “a etapa cognitiva final no processo de tomada de decisão de rotatividade voluntária”. Backhaus e Tikoo (2004) na conceptualização do *Employer Branding* como um processo de três etapas, propõem que um ajuste entre os valores e princípios dos colaboradores com a cultura organizacional, incrementa uma maior vontade dos mesmos em permanecer com o seu empregador, conduzindo assim a níveis mais baixos de intenção de saída.

Perryer et al. (2010) observaram que colaboradores comprometidos têm menor probabilidade de deixar a organização onde se encontram, manifestando mais motivação, níveis mais elevados de desempenho, vontade de chegar mais longe e envolvimento nos comportamentos de cidadania organizacional. Desta forma, podemos indicar que o *Employer Branding* impacta de forma positiva o compromisso organizacional, o que gera menos vontade de procura de outras alternativas profissionais por parte dos colaboradores. Assim, a proposta seguinte pretende testar o papel mediador do compromisso organizacional na relação com as duas variáveis, pelo que a hipótese é a seguinte:

H3: A relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de Saída é mediada pelo compromisso organizacional;

É evidente que os colaboradores são a chave para o processo de construção de uma marca pelo que os seus comportamentos devem ser ajustados, caso contrário, poderão demonstrar pouca confiança na transmissão da mensagem (Berthon et al., 2005). Contudo, é o valor da sua marca pessoal que impacta toda a relação e possíveis consequências que poderão daí advir tanto para os próprios como para a empresa e a relação que estabelecem com esta.

### **2.1.2. O papel mediador do *Personal Brand Equity***

*Brand Equity* tem origem na área do marketing e caracteriza-se como o valor de um produto face à marca do mesmo e às perceções originadas pelo consumidor (Stockman et al., 2020). Para o sucesso de uma marca, torna-se necessário que os consumidores percebam a existência da marca e a diferenciem das restantes, tal como identifiquem vantagens na mesma capazes de suportar as suas necessidades (Stockman et al., 2020; Gorbатов et al., 2021). O conceito de *Brand Equity* fornece uma perspetiva teórica complementar para compreender a marca do empregador (Backhaus & Tikoo, 2004).

Face à competitividade atual, os indivíduos são forçados a adotar responsabilidade pelas suas carreiras e a manterem-se no mundo do trabalho (Gorbатов et al., 2021). A imagem da marca e o conhecimento sobre a mesma são as fontes de *Brand Equity* (Lin, 2015). Não obstante, o *Brand Equity* pode traduzir as sensações dos consumidores relativamente à marca, podendo auxiliar também com adição de valor, participação no mercado ou até mesmo com criação de vantagens para a organização (Lin, 2015).

Na literatura referente à atratividade de potenciais candidatos, este termo é conceituado como valor da marca do empregador, sendo por isso descrito como as crenças dos candidatos sobre a organização enquanto empregadora, tendo por base os conhecimentos e experiências com a mesma

(Stockman et al., 2020). O valor da marca do empregador não é apenas benéfico para as empresas, ganhando também importância para os candidatos (neste caso, os enfermeiros), pois é este que detém informações armazenadas sobre particularidades da organização que serão importantes quando da escolha de determinada organização (Stockman et al., 2020).

Não importa apenas dar ênfase ao valor da marca e numa mesma linha ao valor da marca do empregador, cada vez mais as relações de trabalho são mais flexíveis, pelo que gerir a marca pessoal tornou-se uma necessidade e forma de os indivíduos se promoverem (Gorbatov et al., 2021).

O termo *Personal Brand Equity* (PBE) estabeleceu que o valor da marca de um produto é o resultado do processo de criação e posicionamento da marca de um produto, refletindo-se na familiaridade dos consumidores e na percepção sobre a marca (Gorbatov et al., 2021). Gorbatov et al. (2018, p.6) definiram *Personal Brand* como “um conjunto de características de um indivíduo (atributos, valores, crenças, etc.) projetado na narrativa diferenciada e ilustrações com a intenção de estabelecer uma vantagem competitiva nas mentes do público-alvo”. Com base nesta definição, pretende-se entender se uma estratégia de *Employer Branding* pode correlacionar-se com a percepção do enfermeiro sobre o valor da sua marca pessoal. Logo, coloca-se uma 2ª Questão de Investigação:

2. *Será que uma estratégia focada no Employer Branding auxilia os profissionais de Enfermagem, de ambos os setores, público e privado, a compreender o seu valor de marca pessoal?*

Gorbatov et al. (2021) desenvolveram o conceito de PBE a partir do conceito já existente de Keller (1993), conceito esse que englobava três dimensões: resposta do consumidor ao marketing, efeito diferencial e conhecimento da marca. Estas dimensões foram então renomeadas, para apelo da marca, diferenciação da marca e reconhecimento da marca, orientando-se com a visão de carreiras assente nas competências (Gorbatov et al., 2021). Nesta perspetiva, os autores conceitualizaram PBE como “a percepção de um indivíduo sobre o valor da sua marca pessoal derivado do seu apelo, diferenciação e reconhecimento num determinado campo profissional”. Juntas, estas dimensões explicam como é que a compreensão do valor da marca pessoal de um indivíduo é construída com base em recursos e atributos considerados atraentes (apelo da marca), benefícios profissionais superiores (diferenciação da marca) e alcance e consciência (reconhecimento da marca) (Gorbatov et al., 2021).

Na mesma ótica do que foi abordado na seção anterior, segundo Meyer e Allen (1997), os autores referem uma correlação negativa entre o compromisso organizacional e a Intenção de Saída da organização, tal como outros autores que também se debruçaram sobre a temática (Backhaus & Tikoo, 2004; Wallace et al., 2014). Para Karaduman (2013), o *personal brand* corresponde ao método através do qual os indivíduos e as suas carreiras profissionais são caracterizadas como marcas, observando-se assim uma predisposição para correlacionar o indivíduo com o valor da sua marca. Correspondendo o *Employer Branding* ao valor da marca do empregador, esse valor é tão grande quanto maior for o valor

dos seus ativos, isto é, dos colaboradores. O *Personal Brand*, correspondendo este ao valor da marca pessoal dos indivíduos assume o papel de mediador, isto é, atenua o *turnover* dos profissionais de Enfermagem quando usado na relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de Saída, pelo que assim se supõe que:

H4: O *Personal Brand Equity* medeia a relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de Saída. Ou seja, para níveis altos de PBE, é esperado que a intenção de *turnover* dos enfermeiros diminua, uma vez que o EB relaciona-se negativamente com o desejo de saída da organização.

### **2.1.3. O papel mediador do *Burnout***

Com origem na expressão em inglês “to burn out”, a síndrome de *burnout* foi descrita, pela primeira vez, pelo psicólogo e psicoterapeuta americano, de origem alemã, Herbert Freudenberger, na década de 1970, após observação do esgotamento emocional sentido, redução do comprometimento e ausência de motivação entre voluntários que se encontravam a trabalhar para organizações de ajuda humanitária em Nova Iorque (Bakker et al., 2014; Dall’Ora et al., 2020) e, em seguida, por Maslach (1976).

Maioritariamente verificam-se os efeitos do *burnout* em profissionais que estabelecem relações diretas e contínuas com outros indivíduos, especialmente as profissões que implicam uma abordagem holística, sendo a classe de Enfermagem um bom exemplo, pois são criadas relações de apoio entre o profissional e o doente no local de trabalho (De la Fuente-Solana et al., 2017; Valero-Chillerón et al., 2019). Um estudo realizado pela Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (Deco), em 2018, refere que os profissionais de saúde (enfermeiros e restantes), excluindo os médicos, são a segunda profissão que mais sofre com as exigências e stress organizacionais e uma das profissões mais estudadas nesta temática (Leiter & Maslach, 2009; Lusa, 2018).

A síndrome de *burnout* caracteriza-se como uma reação negativa ao stress, stress esse evidenciado pelo desajuste prolongado entre as necessidades e valores do indivíduo e a sua função profissional (Arrogante & Aparício-Zaldivar, 2017). Maslach e Jackson (1981) definiram o *burnout* como tridimensional, englobando a exaustão emocional (escassez de recursos emocionais e cansaço ininterrupto), despersonalização ou cinismo (ações de caráter negativo, e.g. pessimismo) e diminuição da realização pessoal (e.g. baixa autoestima). Estes autores desenvolveram uma escala denominada *Maslach Burnout Inventory* (MBI), sendo este o instrumento neste campo mais utilizado pelos investigadores (Poghosyan et al., 2009), composta por 22 itens (West et al., 2018; Shanafelt et al., 2012) para medir os níveis de *burnout*, através da realização de questionários, entrevistas e observações a mais de 1000 indivíduos cujas profissões implicavam a prestação de cuidados. Para além

da escala referida, existem outras aplicadas ao *burnout* como o *Bergen Burnout Inventory* (BBI), *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) e o *Shirom-Melamed Burnout Measure* (SMBM) (Leiter & Maslach, 2016).

Contrariamente ao que seria esperado, esta síndrome é sentida também por enfermeiros em início de carreira, logo nos dois primeiros anos, estando associados a estes níveis mais elevados de *burnout* (Laschinger et al., 2015). O facto de não se sentirem preparados para o seu papel ocupacional ou as expectativas não irem de encontro com a realidade do trabalho, pode incrementar maior vulnerabilidade nos mesmos (Rudman & Gustavsson, 2011). Os enfermeiros recém-licenciados são o futuro da classe de Enfermagem pelo que, desta forma, cabe aos enfermeiros mais experientes ajudarem no desenvolvimento de estratégias positivas que auxiliem nas exigências da profissão tal como na fomentação de ambientes de trabalho ausentes de stress (Laschinger et al., 2015). É de referir que esta sintomatologia afeta não só os enfermeiros do setor público, como também do setor privado (Canadas-De la Fuente et al., 2015).

Na investigação realizada pelos autores Jourdain e Chênevert (2010), o principal objetivo destes passava por examinar qual o papel que o *burnout* desempenha na relação que estabelece entre os fatores de stress associados ao trabalho dos profissionais de Enfermagem, o ambiente social e a intenção de abandonar e, num outro momento, compreender também a relação entre o *burnout* e a intenção de saída. O estudo foi levado a cabo em 2005, tendo-se recorrido a uma amostra aleatória de profissionais de Enfermagem que estavam a desempenhar a sua atividade no Canadá no setor público. Face aos resultados obtidos e no sentido de averiguar a relação entre o *burnout* e a intenção de saída, os autores explicitaram que o esgotamento emocional e a despersonalização estão vinculados às queixas psicossomáticas e ao comprometimento profissional que, por seu turno se associa à intenção de abandonar a profissão. Os dados revelaram que a exaustão tem muito mais impacto nas queixas psicossomáticas contrariamente à despersonalização, contudo, esta última é um melhor preditor do comprometimento comparativamente à exaustão. Neste âmbito, surge uma 3ª Questão de Investigação, sendo a seguinte:

3. *Será que as consequências associadas à sintomatologia de Burnout poderão ter implicações na Intenção de Saída dos profissionais de Enfermagem das organizações onde se encontram no momento?*

Como já anteriormente referido na seção do papel mediador do Compromisso Organizacional, de acordo com Allen e Meyer (1990; 1997), também Arnold e Feldman (1982) referem que o compromisso evidencia uma associação negativa com a intenção de saída da Instituição tal como com o turnover. O *burnout*, apesar de estudado noutras atividades profissionais, de acordo com Demerouti et al. (2001) e face à investigação feita pelos autores, o seu domínio é maioritariamente em profissões que

envolvem o contacto direto, evidenciando-se os profissionais de saúde e os professores. São os profissionais que contactam de forma direta com os indivíduos com problemas do foro psicológico, social e/ou físico, que mais expostos estão a sintomatologias de *Burnout* (Maslach & Jackson, 1981).

O *burnout* tem sido associado a vários tópicos relacionados com o trabalho, como o absentéismo, intenção de turnover ou mesmo com o turnover, pelo que para os indivíduos que permanecem no trabalho, estar em esgotamento causa uma diminuição da produtividade associando-se a uma perda de satisfação e comprometimento (Maslach et al., 2001). Segundo Aiken et al. (2002), o *burnout* nos profissionais de Enfermagem tem sido visto como a causa principal da intenção de turnover ou do abandono da profissão, sendo interpretado por Du Plooy e Roodt (2010) como contributo para a intenção de saída. Importa referir que dos três componentes que constituem o *burnout*, para Leiter e Maslach (2009) e para Bang e Reio (2017), o cinismo é considerado o melhor preditor da intenção de turnover. Contrariamente ao identificado pelos autores acima, num estudo realizado por Guo et al. (2019) a enfermeiros australianos e chineses, existem evidências que apoiam a função significativa da intenção de saída no *burnout* dos profissionais de Enfermagem, ou seja, que a intenção de turnover foi um forte preditor de *burnout*. Com isto, uma possível conclusão a retirar traduz-se na relação entre o *burnout* e a intenção de turnover que, por sua vez, contribuirá para maiores níveis de *burnout*.

Associados ao surgimento da síndrome de *burnout*, manifestam-se fatores/características tanto a nível organizacional como individual (Maslach et al., 2001). Os fatores pessoais/individuais, segundo Maslach et al. (2001) dizem respeito às características demográficas (e.g. idade), traços de personalidade (e.g. capacidade de resistência) e atitudes relacionadas com o trabalho (e.g. curar pacientes; promoção). Em termos de fatores organizacionais, Maslach e Leiter (1997; 2008) e Maslach et al. (2001) distinguiram seis possíveis fontes oriundas do *burnout*, sendo elas o excesso de trabalho, insuficiência em termos de recompensas, falta de controlo, inexistência de justiça, conflito de valores e espírito de equipa fraco.

Os enfermeiros estão sujeitos de forma constante a fatores de *stress* ocupacionais, uma vez que ser responsável pelos pacientes, pelos tratamentos a estes expostos e por todos os processos que possam estar inerentes à sua atividade, traduzem-se por processos complexos e que exigem muito destes profissionais (Mosadeghrad, 2013). Segundo o autor, como fatores desencadeadores de *stress* ocupacional no setor da Enfermagem, a excessiva carga de trabalho, a complexidade do mesmo, a escassez de enfermeiros, a elevada carga horária, a existência de turnos pouco estruturados, o vencimento insuficiente, o baixo suporte social, a dificuldade em progressão de carreira, tendo os autores Adriaenssens et al. (2015) acrescentado que, como consequência desses fatores, a qualidade do atendimento prestado diminui, tendo sido encontrada uma relação entre esta sintomatologia e a ocorrência de distúrbios musculoesqueléticos, depressão, obesidade, insônia, consumo de álcool e uso de drogas, aliando-se também a existência de mais conflitos inter-relacionais. Em época pandémica,

fatores como os equipamentos de proteção individual desadequados, ou as notícias distintas da realidade impactaram estes profissionais, de forma individual, a nível psicológico (saúde mental e bem-estar) (Spoorthy et al., 2020).

De acordo com Leiter e Maslach (1988), a nível individual, as consequências do *burnout* podem ser consideradas tendo em conta quatro sintomas distintos: físicos (e.g. fadiga), psíquicos (e.g. falta de atenção), comportamentais (e.g. irritabilidade) e defensivos (e.g. tendência de isolamento). Gil-Monte (2003) desenvolve uma outra categorização das consequências individuais provenientes do *burnout*, sendo elas: emocionais (e.g. ansiedade), atitudinais (e.g. cinismo), comportamentais (e.g. agressividade) e psicossomáticos (e.g. problemas cardiovasculares, digestivos, musculares, entre outros). A nível organizacional, Mosadeghrad (2013) refere consequências ao nível do surgimento de absentismo, diminuição da produtividade, da atenção e concentração, aumento da vontade de abandonar a organização, sendo que no caso destes profissionais, a desmotivação para com a profissão e o aumento de erros na prática da atividade podem também estar aqui incluídos.

A ausência desta sintomatologia neste setor, proporciona uma melhor qualidade de vida a estes profissionais tal como incrementa níveis mais elevados de motivação, diminuindo a vontade de saída da organização. Assim, o *burnout* assume um papel mediador face à relação negativa estabelecida entre o Compromisso Organizacional e a Intenção de Saída, tal como estabelece uma relação positiva com a Intenção de Turnover, pelo que se sugerem as seguintes hipóteses:

H5: O *Burnout* medeia a relação entre o Compromisso Organizacional e a Intenção de Saída dos enfermeiros da organização;

H5. 1: O *Burnout* medeia a relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Saída da organização;

H5.2: O *Burnout* medeia a relação entre o Compromisso Normativo e a Intenção de Saída da organização;

H5.3: O *Burnout* medeia a relação entre o Compromisso de Continuidade e a Intenção de Saída da organização;

Associado ao termo *burnout*, surge um outro termo designado presentismo, oposto ao absentismo. Desde o momento em que foi distinguido que é caracterizado como um comportamento organizacional negativo, sendo por isso tido em conta como uma ação de risco para os próprios colaboradores pelo facto dos mesmos, ao invés de retirarem um tempo de descanso, afastados do trabalho devido às suas queixas e problemas de saúde, continuam a deslocar-se para o local de trabalho e a desempenhar as suas funções, contudo, tem um efeito negativo para as organizações

igualmente, pois o desempenho dos colaboradores doentes não será inevitavelmente o mesmo que os restantes, tal como podem transmitir doenças e prejudicar os colegas ou, no caso dos profissionais de Enfermagem, os próprios pacientes (Demerouti et al., 2009). Os autores afirmam também que embora ainda não existam evidências empíricas de que o presentismo conduz ao *burnout* (esgotamento), é perceptível que a recuperação durante uns dias, ou mesmo durante o fim de semana providencia sensação de bem-estar, pelo que de acordo com a literatura o afastamento do trabalho auxilia na diminuição dos níveis de esgotamento.

De acordo com Ferreira e Martinez (2012), os sintomas associados ao presentismo incluem diversas sintomatologias, tais como enxaquecas, outros tipos de dor crônica ou episódica, ansiedade, depressão, por exemplo, estando, por isso, maioritariamente vinculado a perdas consideráveis de produtividade. Segundo os dois autores, este termo surge nas mais variadíssimas profissões, contudo, afeta de forma significativa os setores da educação e da saúde.

Van de Heuvel et al. (2010), na sua investigação, concluíram que o esgotamento profissional e o stress relacionam-se com níveis elevados de presentismo, contudo, continua a ser a depressão quem lidera a perda de produtividade nas organizações por afastamento dos colaboradores (Ferreira & Martinez, 2012). No seu estudo, Van de Heuvel et al. (2010) referem que o afastamento por doença não ocorre somente por queixas ao nível da saúde, mas também se evidencia devido a fatores pessoais, referentes ao trabalho ou sociais.

Como já referido acima, o *burnout* pode assumir-se como preditor da intenção de *turnover* ou, numa outra instância, pode a intenção de saída ter esse papel. Estabelecendo assim uma relação direta e positiva, níveis mais altos de esgotamento podem incrementar o desejo de saída da organização ou essa vontade incrementar níveis mais elevados de *burnout*. Associado a este fenómeno, pode evidenciar-se a intenção de emigração dos profissionais de Enfermagem, números esses que em Portugal têm aumentado exponencialmente.

#### **2.1.4. O papel moderador da variável nominal situação familiar e o papel mediador da variável nº de dependentes**

Em Portugal, a 31 de dezembro de 2020, tinham sido pedidas por mais de 1200 profissionais declarações à Ordem dos Enfermeiros (OE) para a prática da atividade noutro país, um número bastante elevado face a um ano em que se verificou uma inexistência de desemprego nesta classe, comparativamente a anos anteriores. Estes enfermeiros agrupam-se aos mais de 20.000 a trabalharem no estrangeiro (OE, 2021). As preferências dos profissionais passam essencialmente e em primeiro lugar pelo Reino Unido, seguindo-se Espanha e Suíça. Os Emirados Árabes Unidos manifestam-se já como uma das escolhas para emigração (JN, 2020). Segundo a Bastonária da OE, Ana Rita Cavaco, os

enfermeiros abandonam o seu país devido à inexistência de contratação e carência de condições de trabalho, procurando outros países que lhes proporcionam gratuitamente formação e a especialidade, progressão de carreira, distinção salarial, ao mesmo tempo que os reconhecem, valorizam, apoiam e incentivam (OE, 2020).

Hendel e Kagan (2011) na sua investigação acerca da temática da emigração nos profissionais de Enfermagem israelenses, concluíram que várias são as causas que se associam a esta vontade de abandonar o país de origem, sendo que as principais residem no desejo de uma vida com mais qualidade tanto pessoal quanto profissional e aliada a esta vida financeira, preocupações com a segurança face ao país onde residem, procura por novas oportunidades e aprendizagens, possibilidade de progressão. Shimizu et al. (2005) verificaram que a tendência dos enfermeiros para abandonar o trabalho, para além dos fatores como a dificuldade no *work-life balance*, carga de trabalho excessiva, pouca progressão na carreira, por exemplo, prende-se também com outros fatores como o casamento, o parto ou o tempo para tomar conta dos filhos.

Um estudo realizado por Heponiemi et al. (2019) sobre médicos estrangeiros a trabalhar na Finlândia demonstrou que os profissionais que se encontravam satisfeitos tinham menos propensão de querer sair da organização onde se encontravam atualmente e, como consequência, de abandonar o país face aos que denotavam uma baixa satisfação.

Segundo a literatura, fatores individuais, como o sexo, idade ou situação familiar são vistos como possíveis causas de turnover no setor da Enfermagem. Yoon (2020), na sua investigação realizada a 250 profissionais de Enfermagem concluiu que em termos da situação familiar, isto é, estado civil, 142 enfermeiros (67.6%) eram solteiros e os restantes 68 (32.4%) eram casados, pelo que face aos números referidos, dos profissionais solteiros 78.9% tinham intenção de sair da organização e 59.2% não evidenciavam vontade de abandonar o empregador. Nesta mesma vertente, o autor refere que dos enfermeiros casados, 21.1% demonstrava intenção de turnover e que 40.8% não tinham esse desejo. Num outro estudo realizado por Almalki et al. (2012) a enfermeiros sauditas e não sauditas, profissionais que nunca se casaram tinham maior propensão para sair da organização, aliado ao facto de terem menos responsabilidades familiares. Os mesmos autores explicitam ainda que a intenção de turnover dos profissionais de Enfermagem que tinham filhos era inferior comparativamente àqueles que não tinham, muito associado ao facto de que aqueles que tinham descendentes terem obrigações para com os filhos e, por essa mesma situação, existir a necessidade de permanência destes no local de trabalho atual no sentido de conseguir cumprir com compromissos enquanto pais.

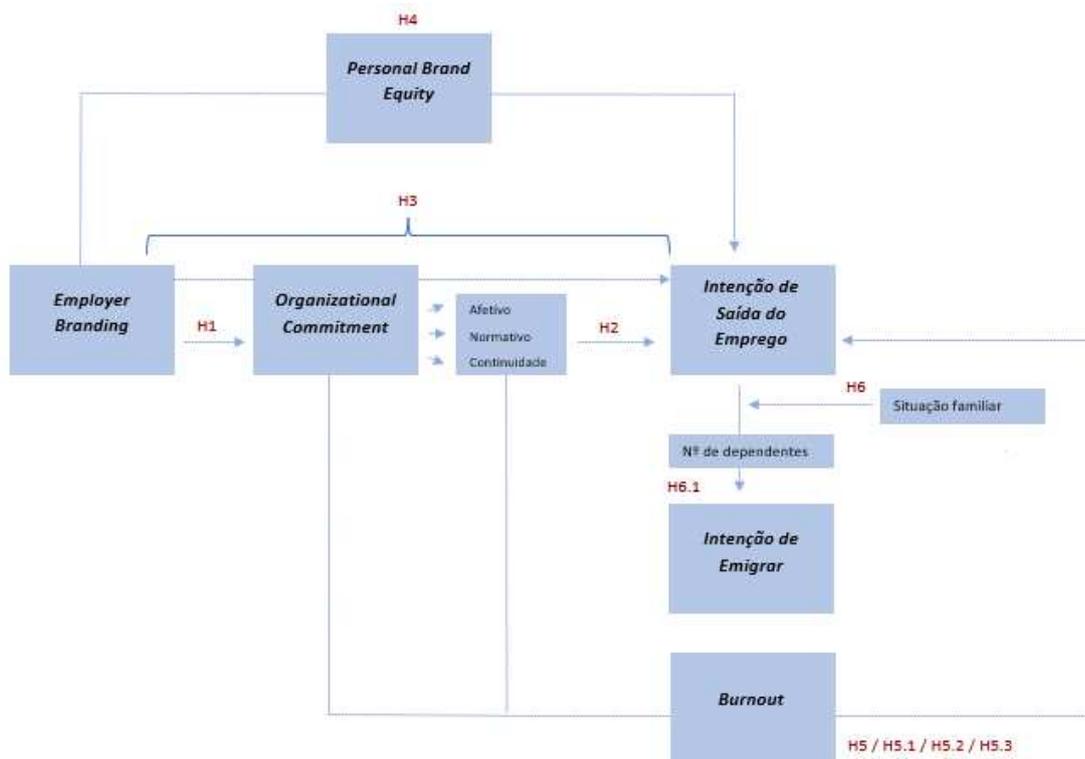
Face ao explicitado na literatura, é relevante perceber que os enfermeiros tencionam sair das organizações pela insatisfação sentida que, mediante certos fatores, pessoais e profissionais, podem incrementar o desejo de mudar de país. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

H6: A relação entre a Intenção de Saída dos profissionais de Enfermagem da organização e a Intenção de Emigrar dos mesmos é moderada pela variável nominal situação familiar (solteiro(a); casado(a) ou em união de facto; divorciado(a)/separado(a); viúvo(a));

H6.1: A relação entre a Intenção de Saída dos profissionais de Enfermagem da organização e a Intenção de Emigrar dos mesmos é mediada pela variável número de dependentes (número de filhos a encargo);

A figura 1.1. ilustra o modelo em estudo, apresentando as propostas entre os construtos considerados na presente investigação.

Figura 1.1. Modelo hipotético em estudo



**Notas:**

- Employer Branding* = Perceção de atratividade organizacional
- Organizational Commitment* = Compromisso organizacional dos colaboradores (enfermeiros) face à organização onde se encontram a desempenhar a sua atividade
- Personal Brand Equity* = Perceção de um indivíduo sobre o seu valor de marca pessoal
- Intenção de Saída = Intenção de Saída do Emprego
- Intenção de Emigrar = Intenção de Saída do país de origem
- Burnout* = Ausência de *Burnout*
- Nº de dependentes = Números de filhos a cargo
- Situação Familiar = Estado Civil do profissional de Enfermagem

## Metodologia

### 1.1 Amostra

A amostra utilizada no presente estudo é não probabilística por conveniência, obtida com recurso a contactos estabelecidos via LinkedIn a profissionais de Enfermagem e contactos a instituições universitárias de Enfermagem e a Hospitais e Clínicas, cujo objetivo principal passava por chegar dentro das universidades, a profissionais, isto é antigos estudantes que tivessem ingressado no mundo do trabalho recentemente e, nos Hospitais e Clínicas, a enfermeiros residentes nessas mesmas instituições. Solicitou-se aos participantes que respondessem a um questionário (Anexo A) disponibilizado de forma online.

Este pedido às instituições universitárias e aos Hospitais e Clínicas foi acompanhado de um parecer (PARECER 42/2022) anteriormente solicitado à Comissão de Ética do ISCTE-IUL, onde no mesmo constava o teor do projeto, incluindo informações referentes ao problema de investigação, relevância do estudo, objetivo/perguntas de investigação, método, participantes e método de recrutamento, confidencialidade no tratamentos dos dados, anonimato ao longo de todo o estudo, explicitando na parte final a inexistência de riscos associados à participação dos enfermeiros neste estudo.

A disponibilização do questionário nas redes sociais, Facebook e LinkedIn aliada à solicitação da transmissão do questionário a outros profissionais do mesmo setor gerou o efeito bola de neve. Este estudo é direcionado somente a enfermeiros, não existindo uma restrição em termos de idade, género, categoria ou setor (público ou privado).

No que toca à variável género, 72.8% (N = 126) dos participantes são do sexo feminino e os restantes 27.2% (N = 47) do sexo masculino, não tendo nenhum participante respondido “Outro” nesta questão. Sobre a situação familiar, a maioria dos participantes é solteiro(a) (52%). De acordo com a instituição de ensino onde completaram a Licenciatura ou algum tipo de formação equivalente à mesma para acesso à área de Enfermagem, a maior parte dos enfermeiros indicou “Universidade Pública” (59%). Face ao tipo de setor onde desempenham a sua atividade, a maior percentagem (49.1%) explicitou que no Setor Público. Atendendo à globalidade dos participantes no estudo, a maioria apresenta habilitações literárias ao nível da Licenciatura (62.4%), o que equivale a 108 participantes, seguindo-se o Mestrado (19.1%) que se traduz em 33 profissionais de enfermagem. Abaixo dos participantes com Mestrado, 30 enfermeiros têm uma Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem (17.3%) e apenas 2 profissionais concluíram o Doutoramento (1.2%). Referente ao

número de vezes que os enfermeiros, no espaço de um ano, foram trabalhar mesmo não se sentindo bem para tal, a grande maioria respondeu entre 2 a 3 vezes, o que equivale a 68 dos 173 participantes (39.3%). A caracterização completa destas variáveis sociodemográficas (nominais e ordinais) surge descrita no Anexo B.

A amostra quantitativa obtida apresenta uma média de 33.47 anos de idade (DP = 9.201), sendo que do total de participantes no estudo, o mais novo possui 20 anos e o mais velho 60 anos. Face ao nº de dependentes, a média é de 0.6 filhos (DP = 0.861), sendo que apenas 1 profissional tem a seu cargo 4 dependentes. De acordo com a percentagem de tempo que despendem em cada setor, 36 participantes afirmaram trabalhar tanto no setor público como no setor privado, contudo, pelo facto de algumas respostas a esta questão da percentagem não terem sido contabilizadas, por não estarem de acordo com a pergunta colocada, apenas 22 respostas foram aceites. Atendendo ao setor público, a média de tempo despendido pelos participantes é de 70.05% (DP = 12.19), enquanto que no setor privado a média é inferior, correspondendo a 29.95% (DP = 12.19). As duas últimas questões sociodemográficas prendem-se com o número de horas trabalhadas semanalmente e com os anos de experiência, tendo os valores de ambas as variáveis sido ajustados por excesso. Em média, os profissionais de Enfermagem trabalham 42.42 horas p/semana (DP = 10.81), variando entre as 10 e as 90 horas por semana. Sobre os anos de experiência, a média é de 10.35 anos (DP = 8.76), correspondendo o valor mais baixo de experiência a 0 anos e o mais elevado a 36 anos. A caracterização completa destas variáveis sociodemográficas (quantitativas) é possível de ser observada no Anexo C.

## **1.2 Procedimento**

Como forma de obter a informação necessária para a realização desta investigação, a recolha de dados sucedeu-se apenas num único momento, não tendo existido necessidade de um segundo questionário num outro momento. Sendo este um estudo de carácter quantitativo, e sendo o propósito a recolha do maior número de dados, procedeu-se à elaboração de um questionário, na plataforma online *Google Forms* (<https://www.google.com/forms/about/>), através do qual foi criado um link, para ser possível a divulgação do mesmo.

Importa referir que, logo no início do questionário, foi disponibilizado um breve texto introdutório que continha informação acerca do intuito do estudo, assim como do seu carácter voluntário, garantindo confidencialidade e anonimato em todo o processo. De modo a caracterizar a amostra, no início do questionário, foi solicitada resposta a um conjunto de questões sociodemográficas e algumas informações face ao setor onde o profissional operava e horas de trabalho semanais. No fim do

questionário foi disponibilizado ainda o email académico para alguma questão que pudesse surgir tal como abertura para continuidade do projeto.

No questionário realizado foram utilizadas várias escalas de autores distintos sobre as temáticas abordadas no presente estudo de modo a obter informações relevantes para o sucesso da investigação.

Como anteriormente referido no subcapítulo da amostra e, de forma a chegar a um maior número de profissionais de Enfermagem, foi solicitado ao ISCTE-IUL a realização de um parecer para ser entregue a instituições universitárias e instituições de saúde (públicas e privadas). Este pedido não foi realizado logo no início da divulgação do questionário, contudo, assim que enviado pelo ISCTE-IUL foi transmitido via email para algumas das instituições que se comprometeram a partilhar e a apoiar no sucesso da investigação.

## **1.3 Instrumentos**

### **2.3.1. Estudo Quantitativo**

Relativamente ao questionário, foram utilizadas questões distintas na 1ª parte, incluindo assim questões fechadas e questões de resposta aberta. As restantes partes do questionário englobaram diferentes escalas, cujo objetivo se centrava em analisar diferentes temas associados ao *Employer Branding* no setor da Enfermagem. Alguns dos instrumentos foram retirados de versões traduzidas em português, outros foram inicialmente traduzidos de inglês para português e retraduzidos de português para inglês. Os valores das médias, desvios-padrão, mínimo e máximo, assimetria (*Sk*), curtose (*Ku*), normalidade e alfa de Cronbach das escalas utilizadas ao longo do estudo encontram-se descritos no Anexo D.

Após a recolha dos dados quantitativos com recurso ao Google Forms, estes foram convertidos para o Excel, ajustados no mesmo, numa fase inicial, e depois transferidos e analisados mediante o *software* IBM SPSS Statistics para o Windows, Versão 27.0, e o *software* IBM SPSS Amos, Versão 27.0. Procedeu-se assim a uma análise fatorial com o objetivo de provar a acuidade das variáveis para todos os fatores, bem como a sua adequabilidade para a amostra. Sendo a grande maioria escalas multidimensionais utilizou-se o método ortogonal *Varimax*. Após isso, analisou-se a consistência interna dos fatores.

### *Questões Sociodemográficas*

Logo no início do questionário encontram-se as questões sociodemográficas. Estas foram aplicadas com o objetivo de caracterizar a amostra obtida, de modo a realizar uma melhor interpretação e conclusão acerca dos resultados. Esta primeira parte consiste em 5 (cinco) questões fechadas que incluem o sexo, habilitações literárias, situação familiar, instituição onde foi completada a Licenciatura e setor onde o profissional desempenha a sua atividade e outras 5 (cinco) abertas que aglomeram questões sobre a idade, número de dependentes, percentagem de tempo despendida em cada setor caso o profissional trabalhe em ambos, horas trabalhadas semanalmente e anos de experiência profissional.

### *Employer Branding*

Para analisar o *Employer Branding* optou-se pela utilização da escala desenvolvida por Ito et al. (2013). Este instrumento é composto por três momentos distintos (situação desejada, situação atual e situação futura), sendo que cada um deles é composto por 20 itens, incorporados nestes seis subescalas (satisfação com o pagamento/remuneração; flexibilidade; segurança; oportunidades de desenvolvimento; promoção; fatores pessoais). No presente estudo, não se recorreu aos três momentos, mas apenas aos dois primeiros, período em que o profissional estava a decidir onde trabalhar (situação desejada) e o seu trabalho atualmente (situação atual). Para além disso, importa referir também que aos 20 itens já existentes foram adicionados outros 23, repartidos por seis subescalas (stress; emigração; componente digital; avaliação de desempenho; competitividade; ambiente).

Mediante uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre “1 – Totalmente Insatisfeito” a “5 – Muito Satisfeito”, é solicitado aos profissionais de Enfermagem que indiquem o quão importantes são para si estes itens aquando destes dois períodos distintos, à procura de emprego e a trabalhar atualmente numa dada instituição. Os autores desenvolveram esta escala como resultado de uma *focus group session* e de um conjunto de entrevistas realizadas a sete diretores de creches numa cidade do Canadá, de média dimensão, em 2003. Importa referir que estes itens eram usados para medir os fatores de recrutamento e seleção, nos três momentos avaliativos (Ito et al., 2013).

Com a intenção de verificar a validade fatorial a partir da análise fatorial, realizou-se a análise fatorial confirmatória e exploratória. Com o auxílio do Software IBM SPSS Amos (V.27) realizou-se a construção do modelo do instrumento para cada situação, ou seja, para a situação atual e para a situação desejada (Anexo E e Anexo F). Desta forma, e para a situação desejada (Anexo E) obteve-se um ajustamento aceitável na AFC ( $\chi^2(821) = 1442.77, p < .001$ ;  $\chi^2/gl = 1.76$ ; RMSEA = 0.07,  $p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.07]; NFI = 0.81; CFI = 0.90; TLI = 0.90; SRMR = 0.07). Na AFE da situação desejada utilizou-se a extração dos fatores pela rotação *Varimax* e pelo método dos componentes principais,

tendo assim sido retido 8 fatores que explicam 73.06% da variância total. A validade da análise fatorial exploratória também é confirmada através dos valores do KMO = 0.92 e pelo  $p < .01$  no teste de Bartlett's. Para a situação atual do Employer Branding (Anexo F), obteve-se igualmente um ajustamento aceitável na AFC ( $\chi^2(820) = 1474.25, p < .001; \chi^2/df = 1.80; RMSEA = 0.07, p < .001, IC 90\% [0.06, 0.07]; NFI = 0.83; CFI = 0.91; TLI = 0.91; SRMR = 0.07$ ). Na sua AFE, a extração dos fatores foi realizada pela rotação Varimax e pelo método dos componentes principais, sendo que, neste caso, foram também retidos 8 fatores que explicam 74.84% da variância total. A validade da análise fatorial exploratória também é confirmada através dos valores do KMO = 0.92 e pelo  $p < .01$  no teste de Bartlett's.

Relativamente à consistência interna esta foi analisada para cada construto/domínio/dimensão em cada situação (situação desejada e situação atual). Desta forma para a situação desejada verificou-se que houve uma satisfatória consistência interna no domínio segurança ( $\alpha = .71$ ); uma boa consistência interna nos domínios satisfação com o pagamento/remuneração ( $\alpha = .84$ ), flexibilidade ( $\alpha = .86$ ) e oportunidades de desenvolvimento ( $\alpha = .82$ ) e, por fim, uma excelente consistência interna nos domínios fatores pessoais ( $\alpha = .92$ ), componente digital ( $\alpha = .92$ ), competitividade ( $\alpha = .91$ ) e ambiente ( $\alpha = .97$ ). Para a situação atual verificou-se uma satisfatória consistência interna no domínio segurança ( $\alpha = .75$ ); uma boa consistência interna nos domínios oportunidades de desenvolvimento ( $\alpha = .84$ ) e competitividade ( $\alpha = .88$ ) e, uma excelente consistência interna nos domínios satisfação com o pagamento/remuneração ( $\alpha = .90$ ), flexibilidade ( $\alpha = .90$ ), fatores pessoais ( $\alpha = .94$ ), componente digital ( $\alpha = .93$ ) e ambiente ( $\alpha = .97$ ).

### *Personal Branding*

Mediante uma escala desenvolvida por Gorbатов et al. (2021), optou-se por avaliar o *Personal Brand Equity*. Tendo por base as três premissas do PBE (*brand appeal, brand differentiation, brand recognition*), os autores desenvolveram uma escala inicial de 36 itens, tendo na escala final constado apenas 12 (e.g. Eu sou considerado melhor profissional quando comparado com os outros; Eu sou conhecido dentro do meu meio profissional) ao qual foram adicionados 10 itens relativos ao tema do PBE, contudo, numa vertente mais estratégica. Os enfermeiros devem assim responder conforme a sua concordância face às afirmações apresentadas numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, entre “1 – Discordo totalmente” a “5 – Concordo totalmente”. Segundo Gorbатов et al. (2021), a escala PBE oferece novas oportunidades para se perceber e medir os comportamentos de carreira, englobando o posicionamento da marca individual dos indivíduos. Os autores referem também que existem evidências de que o PBE começa a desenvolver-se nos estágios iniciais de carreira, ou seja, para além atribuições de marca pessoal, os estudantes de Enfermagem, neste caso específico, têm uma variedade de oportunidades para desenvolver o seu capital humano, como por exemplo, através do

estudo, trabalho em part-time ou participação em atividades extracurriculares, sendo que são essas mesmas tarefas que possibilitam a reflexão sobre os pontos fortes do indivíduo em termos profissionais, reforçando o valor deste no mercado de trabalho.

De forma a estudar a validade fatorial a partir da análise fatorial, realizou-se também com a escala do *Personal Brand* uma análise fatorial confirmatória e exploratória. Através do recurso ao Software IBM SPSS Amos (V.27) realizou-se a construção do modelo do instrumento (Anexo G). Desta forma, obteve-se um ajustamento aceitável ( $\chi^2(195) = 298.86$   $p < .001$ ;  $\chi^2/gl = 1.53$ ; RMSEA = 0.06,  $p < .001$ , IC 90% [0.04, 0.7]; NFI = 0.85; CFI = 0.94; TLI = 0.93; SRMR = 0.07). Na AFE da situação desejada utilizou-se a extração dos fatores pela rotação *Varimax* e pelo método dos componentes principais, tendo assim sido retido 4 fatores que explicam 61.16% da variância total. A validade da análise fatorial exploratória também é confirmada através dos valores do KMO = 0.86 e pelo  $p < .01$  no teste de Bartlett's.

No que toca à consistência interna esta foi analisada para cada construto/domínio, tendo-se verificado a existência de uma satisfatória consistência interna no domínio *brand differentiation* ( $\alpha = .67$ ) e uma boa consistência interna nos domínios *brand appeal* ( $\alpha = .83$ ), *brand recognition* ( $\alpha = .87$ ) e nos outros itens acrescentados, designados por "others" ( $\alpha = .84$ ).

#### *Compromisso Organizacional*

Desenvolvido inicialmente por Meyer e Allen (1991; 1997), os autores criaram uma escala para medir os níveis de compromisso organizacional – *Organizational Commitment Scale* -, cujo principal propósito passava por averiguar qual a relação estabelecida entre o empregado e o seu empregador. Este questionário engloba itens sobre três abordagens distintas: compromisso afetivo (*affective commitment*), compromisso de continuidade (*continuance commitment*) e compromisso normativo (*normative commitment*). Importa referir que esta escala foi adaptada para português por vários autores (Martins et al., 2011; Nascimento et al., 2008), contudo, para o questionário realizado aos profissionais de Enfermagem recorreu-se à escala já traduzida de Martins et al. (2011). As autoras utilizaram apenas 13 dos 19 itens da escala original devido às baixas saturações fatoriais bem como face à análise dos índices de modificação. No presente estudo, na escala utilizada para os profissionais, utilizou-se apenas os 13 itens validados para a população portuguesa, nos quais os enfermeiros devem responder sobre como se sentem face a cada uma das afirmações expostas numa escala de *Likert* de 7 pontos de "1 – Discordo totalmente" a "7 – Concordo totalmente".

Tal como nas escalas anteriores, também com o Compromisso Organizacional foi realizada a análise fatorial confirmatória e exploratória, tendo-se realizado, através do Software IBM SPSS Amos, a construção do modelo do instrumento (Anexo H). Desta forma, o Compromisso Organizacional obteve um melhor ajustamento quando utilizado os 13 itens da validação portuguesa ( $\chi^2(56) = 113.09$ ,

$p < .001$ ;  $X^2/gl = 2.02$ ;  $RMSEA = 0.08$ ,  $p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.10];  $NFI = 0.85$ ;  $CFI = 0.92$ ;  $TLI = 0.90$ ;  $SRMR = 0.08$ ) comparativamente os 19 itens da escala original ( $X^2(139) = 396.51$ ,  $p < .001$ ;  $X^2/gl = 2.85$ ;  $RMSEA = 0.09$ ,  $p < .001$ , IC 90% [0.09, 0.12];  $NFI = 0.70$ ;  $CFI = 0.78$ ;  $TLI = 0.73$ ;  $SRMR = 0.10$ ).

Face à consistência interna, esta foi analisada para cada construto/domínio, tendo-se verificado a existência de uma satisfatória consistência interna nos três domínios: afetivo ( $\alpha = .75$ ), continuidade ( $\alpha = .73$ ) e normativo ( $\alpha = .74$ ).

### *Burnout e Presentismo*

Da autoria de Kristensen et al. (2005), os autores criaram uma escala para medir os níveis de Burnout à qual denominaram *The Copenhagen Burnout Inventory* (CBI), um questionário que englobava três subdimensões: burnout pessoal, burnout relacionado ao trabalho e burnout relacionado ao cliente, subdimensões essas que foram concebidas de forma a serem aplicadas em situações distintas. Este inventário faz assim a distinção entre exaustão física e exaustão psicológica. No presente estudo, apenas se recorreu à subdimensão burnout relacionado ao trabalho, sendo esta constituída por 7 itens (e.g. Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?).

Com o intuito de verificar a validade fatorial a partir da análise fatorial, realizou-se a análise fatorial confirmatória e exploratória. Com o auxílio do Software IBM SPSS Amos (V.27) realizou-se a construção do modelo do instrumento (Anexo I). Desta forma, obteve-se um bom ajustamento no instrumento Burnout ( $X^2(13) = 26.23$ ,  $p < .016$ ;  $X^2/gl = 2.02$ ;  $RMSEA = 0.08$ ,  $p = .02$ , IC 90% [0.03, 0.12];  $NFI = 0.96$ ;  $CFI = 0.98$ ;  $TLI = 0.96$ ;  $SRMR = 0.03$ ).

Foi analisada também a consistência interna dos 7 itens que compõem a escala do *Burnout*, tendo-se verificado a existência de uma boa consistência interna ( $\alpha = .87$ ).

Na mesma parte do questionário onde se encontra a escala desenvolvida por Kristensen et al. (2005), verifica-se também a presença da escala de Presentismo de Pohling et al., (2016). Esta escala engloba três itens, contudo, no presente estudo apenas se recorreu à primeira questão, sendo a seguinte: “Aconteceu, nos últimos 12 meses, ter ido trabalhar apesar de sentir que deveria ter tirado o dia para ficar em casa a recuperar?”. Os indivíduos deviam assim responder de acordo com uma escala de *Likert*, que varia entre “1 – Não. Nunca estive doente” a “6 – Sim, mais do que 10 vezes”. De acordo com os autores, o Presentismo relaciona-se com as ações que os indivíduos tomam em ambiente laboral e que ligam com a saúde física e/ou psicológica dos mesmos.

### *Intenção de Saída*

Como forma de analisar a Intenção de Saída da organização, Wayne et al. (1997) desenvolveram uma escala a qual conceitualizaram de *Intention to Quit*, onde estudaram vários fatores, sendo um deles a Intenção de Saída. Com isto, criaram uma escala de *Likert* de sete pontos, de “1 – Discordo

totalmente” a “7 – Concordo totalmente” com 5 itens, alguns deles já utilizados por outros autores. O principal propósito passa por interpretar como o próprio nome indica, o desejo de saída dos colaboradores da organização onde se encontravam atualmente a trabalhar. Uma vez que, para além da Intenção de Saída do Emprego também se abordou na presente investigação a Intenção de Emigrar, a escala desenvolvida por Wayne et al. (1997) foi ajustada de forma a ser possível estudar a vontade dos profissionais de Enfermagem emigrarem. Desta forma, este instrumento é composto por dois domínios, Intenção de Saída do Emprego e Intenção de Saída do País.

Face à escala da Intenção de Saída, realizou-se uma análise fatorial confirmatória e exploratória, com o apoio do Software IBM SPSS Amos (V.27) com o objetivo de construir o modelo do instrumento (Anexo J). Desta forma, obteve-se um bom ajustamento no instrumento Intenção de Saída ( $\chi^2(32) = 69.90, p < .001$ ;  $\chi^2/df = 2.18$ ; RMSEA = 0.08,  $p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.11]; NFI = 0.96; CFI = 0.98; TLI = 0.97; SRMR = 0.04).

Sobre a consistência interna, esta foi analisada para cada construto/domínio em cada momento (Intenção de Saída e Intenção de Emigrar). Desta forma, tanto para a intenção de saída do trabalho/emprego ( $\alpha = .92$ ), como para a intenção de emigrar ( $\alpha = .96$ ) verificou-se que houve uma excelente consistência interna.

## Resultados

Na investigação realizada recorreu-se a um conjunto de procedimentos distintos através do recurso ao SPSS com o objetivo de analisar os dados obtidos no âmbito do questionário divulgado e entendê-los no contexto da temática, comprovando assim, ao mesmo tempo a veracidade das hipóteses colocadas. Sendo este um estudo de carácter quantitativo, encontram-se de seguida os resultados associados ao mesmo.

### 3.1. Estatística descritiva e correlações

As médias, desvios-padrão, mínimo e máximo, amplitude, assimetria (*skewness*), achatamento (*kurtosis*) que se apresentam como medidas de estatística descritiva encontram-se apresentados no Anexo D.

Como forma de realizar as análises e comprovar a veracidade das hipóteses que foram colocadas ao longo do estudo, ou seja, de confirmar numa primeira instância se existe correlação/associação entre as variáveis, recorreu-se ao teste de correlações de *Pearson* mediante a utilização do *software* IBM SPSS Statistics para o Windows, Versão 27.0.

#### 3.1.1. Análise correlacional entre o *Employer Branding* e o Compromisso Organizacional

De acordo com a 1ª hipótese colocada, importa verificar os coeficientes de correlação entre as variáveis *Employer Branding* (SD – situação desejada e SA – situação atual) aplicadas no modelo em estudo, sendo estes valores retratados no Anexo K. Uma vez que existem várias subcategorias dentro desta variável, é importante ver, por exemplo, se a satisfação com o pagamento/remuneração da situação atual está associada à satisfação com o pagamento/remuneração da situação desejada.

Com os dados que se obteve tornou-se possível verificar que existem diversas associações significativas ( $p < .05$ ) e positivas entre os mesmos domínios (satisfação, flexibilidade, segurança, oportunidade, fatores pessoais, componente digital, ambiente) da situação desejada (SD) com a situação atual (SA). Porém, o mesmo não se verifica com o domínio competitividade, uma vez que o seu par entre a situação atual (SA) e a situação desejada (SD) não está associado significativamente ( $p > .05$ ). É possível observar-se que tanto na situação desejada como na situação atual, os novos três domínios adicionados à escala (componente digital; competitividade e ambiente) estão associados de maneira significativa ( $p < .05$ ) e positiva com os restantes domínios das mesmas escalas.

Relativamente à variável do Compromisso Organizacional, é possível verificar que as suas dimensões estão associadas de forma positiva e significativa ( $p < .05$ ) entre si. Deste modo, quanto maior for o aumento dos valores de uma dimensão, maior será o aumento dos valores das restantes dimensões e vice-versa.

Para testar a validade da hipótese e numa ótica de compreender se o *Employer Branding* está efetivamente relacionado de forma positiva com o Compromisso Organizacional recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson* cujo intuito passou por verificar se as componentes do *Employer Branding* (SD – situação desejada e SA – situação atual) estavam positivamente associadas com o Compromisso Organizacional.

Tendo por base os dados que se obtiveram e que se encontram no quadro 3.1., percebe-se que apenas a variável *Employer Branding* (SA) encontra-se positivamente e significativamente associada ao compromisso organizacional ( $r = .50$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ). É ainda no mesmo quadro possível encontrar retratados os coeficientes de correlação entre as variáveis (afetiva, continuidade e normativa) que constituem o Compromisso Organizacional e a variável situação atual do *Employer Branding*. Desta forma, verifica-se a existência de associações significativas ( $p < .05$ ) e positivas entre todas as componentes do Compromisso Organizacional (afetiva, continuidade e normativa) com a situação atual do *Employer Branding*.

Quadro 3.1. Coeficientes de correlação entre *Employer Branding* (SD e SA) e Compromisso Organizacional

Variáveis	$\bar{x}$ <sup>a</sup>	DP <sup>b</sup>	1	2	3	4
1.CO_Afet	3.68	1.49	-			
2.CO_Cont	3.56	1.24	.34**	-		
3.CO_Norm	3.20	1.40	.54**	.31**	-	
4.EB_SA_Total	2.82	.77	.59**	.15*	.36**	-
5.EB_SD_Total	3.85	.62	.09	-.14	.11	.20**

$n = 173$

$\bar{x}$ <sup>a</sup> = Média; DP<sup>b</sup> = Desvio-padrão

As correlações são significativas nos níveis \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Nota:

CO\_Afet = Compromisso Afetivo

CO\_Cont = Compromisso de Continuidade

CO\_Norm = Compromisso Normativo

EB\_SA\_Total = *Employer Branding* Total (situação atual)

EB\_SD\_Total = *Employer Branding* Total (situação desejada)

Essas associações positivas e significativas ( $p < .05$ ) encontradas estendem-se para todos os domínios do *Employer Branding* situação atual com a dimensão afetiva e com a dimensão normativa do compromisso organizacional, como pode ser observado no Anexo L. Porém, com a dimensão

continuidade, esta apenas se encontra associada de maneira significativa e positiva ( $p < .05$ ) com as componentes satisfação, flexibilidade, segurança e competitividade do *Employer Branding* (SA).

### 3.1.2. Análise correlacional entre o Compromisso Organizacional e Intenção de Saída do Emprego e Intenção de Saída do País

Relativamente à variável Intenção de Saída existe uma associação significativa e positiva entre a Intenção de Saída do Emprego e a Intenção de Saída do País ( $r = .36$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ), isso é, quanto maior for a intenção de saída do emprego maior será a intenção de saída do país e vice-versa. No entanto, o compromisso organizacional total encontra-se apenas associado de forma significativa e negativa com a intenção de saída do emprego ( $r = -.50$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ), ou seja, isso indica que quanto maior for o compromisso organizacional dos enfermeiros menor serão as suas intenções de saída do emprego. No mesmo sentido, as dimensões do compromisso organizacional (afetiva, continuidade, normativa) apresentam também correlações significativas ( $p < .05$ ) e negativas apenas com a Intenção de Saída do emprego, como é possível observar no quadro 3.2.

Quadro 3.2. Coeficiente de correlação entre Compromisso Organizacional e Intenção Saída (Emprego e País)

Variáveis	$\bar{x}$ <sup>a</sup>	DP <sup>b</sup>	1	2	3	4
1.CO_Afet	3.68	1.49	-			
2.CO_Cont	3.56	1.24	.34**	-		
3.CO_Norm	3.20	1.40	.54**	.31**	-	
4.IntS_Emp	4.06	1.83	-.53**	-.30**	-.32**	-
5.IntS_País	2.22	1.73	-.10	-.11	-.02	.36**

$n = 173$

$\bar{x}$ <sup>a</sup> = Média; DP<sup>b</sup> = Desvio-padrão

As correlações são significativas nos níveis \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Nota:

CO\_Afet = Compromisso Afetivo

CO\_Cont = Compromisso de Continuidade

CO\_Norm = Compromisso Normativo

IntS\_Emp = Intenção de Saída do Emprego

IntS\_País = Intenção de Saída do País

## 3.2. Mediações e relações hipotéticas

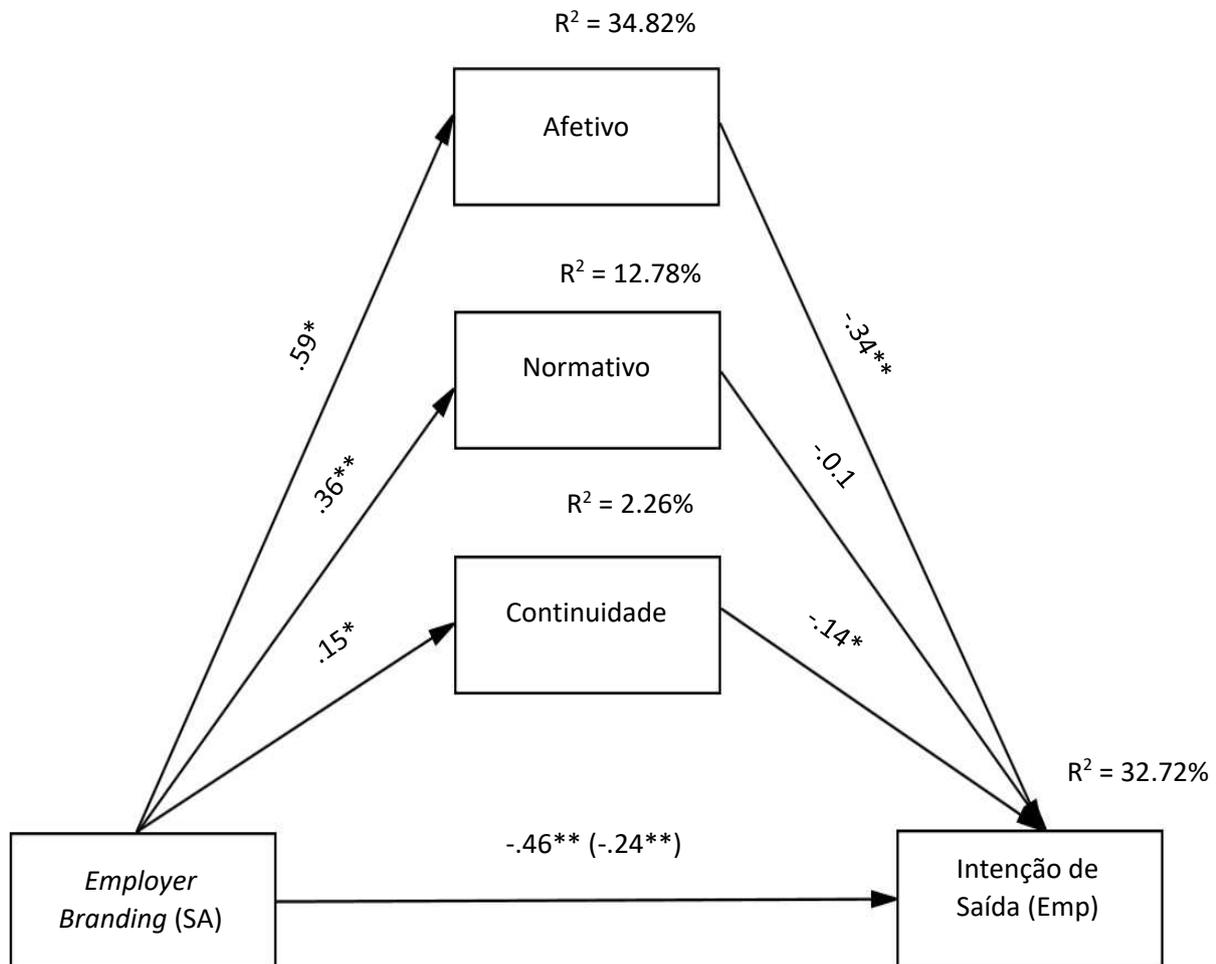
### 3.3.1. Análise do Compromisso Organizacional como mediador na relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de Saída

Com base no objetivo da 3ª hipótese colocada realizaram-se análises de mediação simples, uma vez que, numa primeira instância, encontram-se associações significativas entre este conjunto de variáveis: *Employer Branding* (SA), Intenção de Saída do Emprego e Compromisso Organizacional (afetiva, continuidade, normativa). Deste modo, verificou-se que existem apenas associações significativas e negativas do *Employer Branding* (SA) tanto com a Intenção de Saída do Emprego ( $r = -.46$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ) como com a Intenção de Saída do País ( $r = -.21$ ;  $p = .01$ ;  $n = 173$ ). No Anexo M encontram-se as análises correlacionais de cada dimensão do *Employer Branding* (SA e SD) com cada domínio da Intenção de Saída (Emprego e País).

Face ao modelo de mediação apresentado anteriormente, é possível constatar que as dimensões afetiva ( $b = -.34$ ,  $SE = .11$ ,  $p < .01$ ,  $IC\ 95\% = [-.63; -.19]$ ) e continuidade ( $b = -.14$ ,  $SE = .10$ ,  $p = .04$ ,  $IC\ 95\% = [-.40; -.01]$ ) do Compromisso Organizacional medeiam de forma parcial e negativa a relação entre as variáveis *Employer Branding* situação atual e Intenção de Saída do Emprego. Além disso, verifica-se que estas dimensões explicam uma elevada percentagem da relação entre o *Employer Branding* situação atual com a Intenção de Saída do Emprego ( $R^2 = 32.72\%$ ). Comparativamente à significância prática do efeito total entre o *Employer Branding* situação atual e Intenção de Saída do Emprego ( $R^2 = 20.98\%$ ), observa-se que a variabilidade da Intenção de Saída explicada pelo *Employer Branding* situação atual aumenta quando existe mediação conjunta das dimensões (afetiva e continuidade) do Compromisso Organizacional.

De acordo com o constatado anteriormente, a dimensão normativa ( $b = -.01$ ,  $SE = .10$ ,  $p = .92$ ,  $IC\ 95\% = [-.21; .19]$ ) não demonstra ser uma mediadora significativa na relação entre o *Employer Branding* (SA) e Intenção de Saída do Emprego, como é possível observar na figura 3.1.

Figura 2.1. Modelo de mediação das dimensões do Compromisso Organizacional na relação entre o Employer Branding (SA) e a Intenção de Saída do Emprego



**Nota:** Os valores que estão associados às trajetórias são os valores dos coeficientes de correlação estandardizados. Na trajetória entre a variável *Employer Branding* (variável preditora) e a variável Intenção de Saída do Emprego (variável critério), o valor que se encontra entre parêntesis corresponde ao efeito direto da variável preditora (VI) na variável critério (VD) controlado pela variável mediadora. O valor fora do parêntesis corresponde ao efeito total da variável preditora na variável critério, sem considerar a variável mediadora.

### 3.2.2. Análise do *Personal Brand Equity* como mediador na relação entre o *Employer Branding* e a Intenção de Saída

Face à 4ª hipótese colocada foi possível constatar que todas as dimensões do *Personal Branding* estão correlacionadas entre si de forma significativa e positiva ( $p < .05$ ). Consecutivamente, foi estudada a associação entre estas dimensões com a Intenção de Saída e com o *Employer Branding*. Face à

primeira, constatou-se que apenas a dimensão *differentiation* do *Personal Branding* estava associada de forma significativa e negativa ( $p < .05$ ) à Intenção de Saída do Emprego. Relativamente à associação com o *Employer Branding*, na situação atual, só as dimensões *differentiation* e *others* estão correlacionadas de maneira significativa e positiva ( $p < .05$ ); e na situação desejada verifica-se correlações positivas e significativas ( $p < .05$ ) com as dimensões *appeal*, *differentiation* e *others* do *Personal Branding*, como observado no quadro 3.3.

Quadro 3.3. Estudo correlacional entre a Intenção de Saída do Emprego, o *Employer Branding* (SA) e as dimensões do *Personal Brand Equity*

Variáveis	$\bar{x}^a$	DP <sup>b</sup>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. PB_A	4.16	.57	-						
2. PB_D	3.08	.69	.55**	-					
3. PB_R	3.25	.94	.31**	.53**	-				
4. PB_O	3.89	.64	.41**	.44**	.37**	-			
5. IntS_Emp	4.06	1.83	-.14	-.19*	-.04	-.10	-		
6. IntS_País	2.22	1.73	-.06	-.03	-.11	-.00	.36**	-	
7. EB_SA_Total	2.82	.77	.10	.24**	-.01	.22**	-.46**	-.21**	-
8. EB_SD_Total	3.85	.62	.22**	.15*	.09	.28**	.10	.10	.20**

n = 173

$\bar{x}^a$  = Média; DP<sup>b</sup> = Desvio-padrão

As correlações são significativas nos níveis \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Nota:

PB\_A = *Personal Brand Equity* (brand appeal)

PB\_D = *Personal Brand Equity* (brand differentiation)

PB\_R = *Personal Brand Equity* (brand recognition)

PB\_O = *Personal Brand Equity* (outros)

IntS\_Emp = Intenção de Saída do Emprego

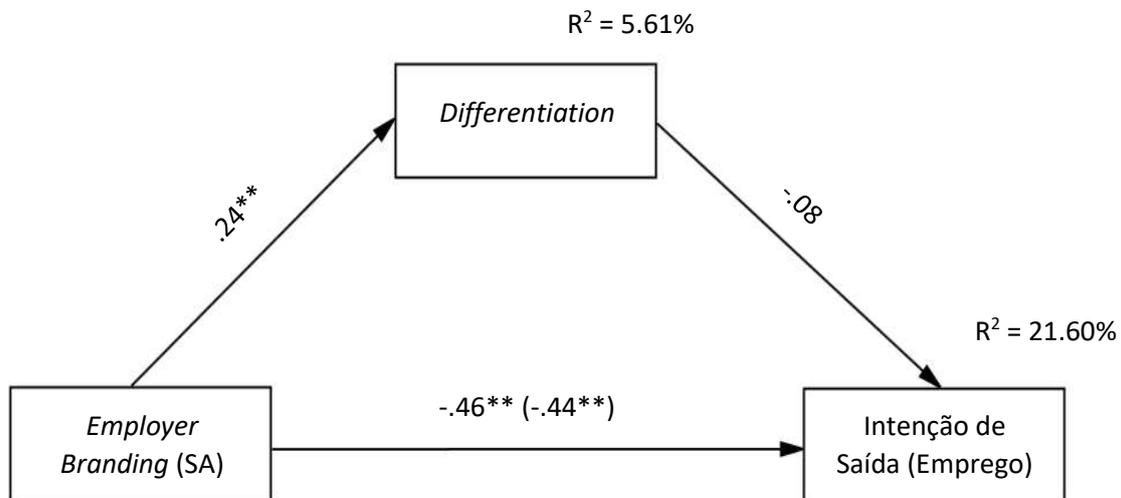
IntS\_País = Intenção de Saída do País

EB\_SA\_Total = *Employer Branding* Total (situação atual)

EB\_SD\_Total = *Employer Branding* Total (situação desejada)

Desta maneira, é possível estudar a relação entre o *Employer Branding* (SA) e a Intenção de Saída do Emprego, mediada pela variável *differentiation* do *Personal Brand Equity*. Face a este modelo de mediação representado na figura 3.2., é possível constatar que a dimensão *differentiation* ( $b = -.08$ ,  $SE = .18$ ,  $p = .25$ ,  $IC\ 95\% = [-.58; .15]$ ) do *Personal Brand Equity* não medeia a relação entre as variáveis *Employer Branding* (SA) e Intenção de Saída do Emprego.

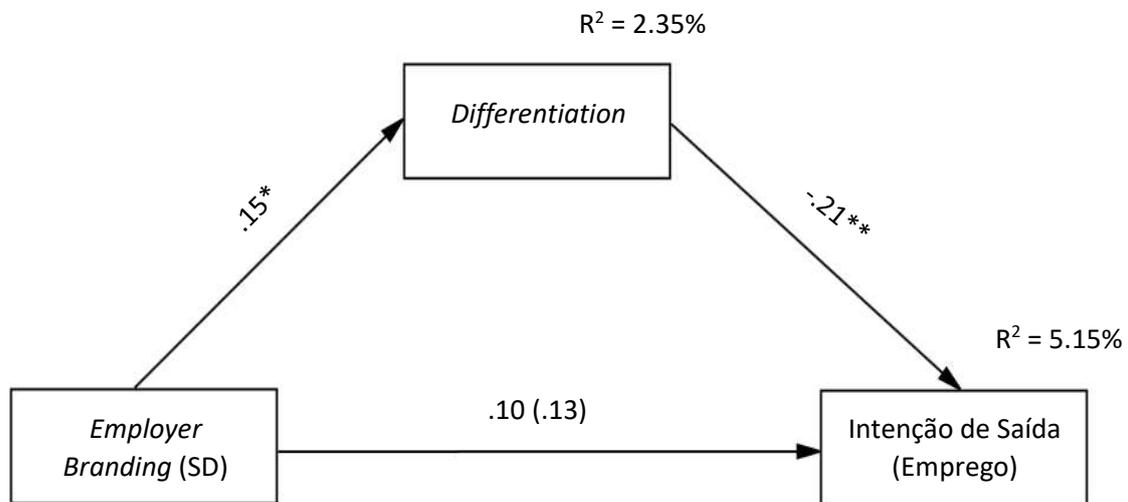
Figura 3.2. Modelo de mediação da dimensão differentiation do Personal Brand Equity na relação entre o Employer Branding (SA) e a Intenção de Saída do Emprego



**Nota:** Os valores que estão associados às trajetórias são os valores dos coeficientes de correlação estandardizados. Na trajetória entre a variável *Employer Branding (SA)* (variável preditora) e a variável *Intenção de Saída do Emprego* (variável critério), o valor que se encontra entre parêntesis corresponde ao efeito direto da variável preditora (VI) na variável critério (VD) controlado pela variável mediadora. O valor fora do parêntesis corresponde ao efeito total da variável preditora na variável critério, sem considerar a variável mediadora.

Porém, mesmo não se tendo verificado uma correlação significativa entre a *Intenção de Saída do Emprego* e o *Employer Branding (SD)*, foi realizado o modelo de mediação onde se constatou que dimensão *differentiation* ( $b = -.21$ ,  $SE = .20$ ,  $p = .01$ ,  $IC\ 95\% = [-.93; -.15]$ ) do *Personal Brand Equity* medeia de forma negativa e total a relação entre as variáveis *Employer Branding (SD)* e *Intenção de Saída do Emprego*, como apresentado na figura 3.3. Desta forma, verifica-se que esta dimensão explica uma pequena percentagem da relação entre o *Employer Branding (SD)* com a *Intenção de Saída do Emprego* ( $R^2 = 5.15\%$ ). Comparativamente à significância prática do efeito total entre o *Employer Branding (SD)* e *Intenção de Saída do Emprego* ( $R^2 = 1.02\%$ ), observa-se que a variabilidade da *Intenção de Saída* explicada pelo *Employer Branding* situação desejada surge quando mediada pela dimensão *differentiation* do *Personal Brand Equity*.

Figura 3.3. Modelo de mediação da dimensão differentiation do Personal Brand Equity na relação entre o Employer Branding (SD) e a Intenção de Saída do Emprego



**Nota:** Os valores que estão associados às trajetórias são os valores dos coeficientes de correlação estandardizados. Na trajetória entre a variável *Employer Branding* (variável preditora) e a variável Intenção de Saída do Emprego (variável critério), o valor que se encontra entre parêntesis corresponde ao efeito direto da variável preditora (VI) na variável critério (VD) controlado pela variável mediadora. O valor fora do parêntesis corresponde ao efeito total da variável preditora na variável critério, sem considerar a variável mediadora.

### 3.2.3. Análise do *Burnout* como mediador na relação entre o Compromisso Organizacional (Afetivo; Normativo; Continuidade) e a Intenção de Saída do Emprego

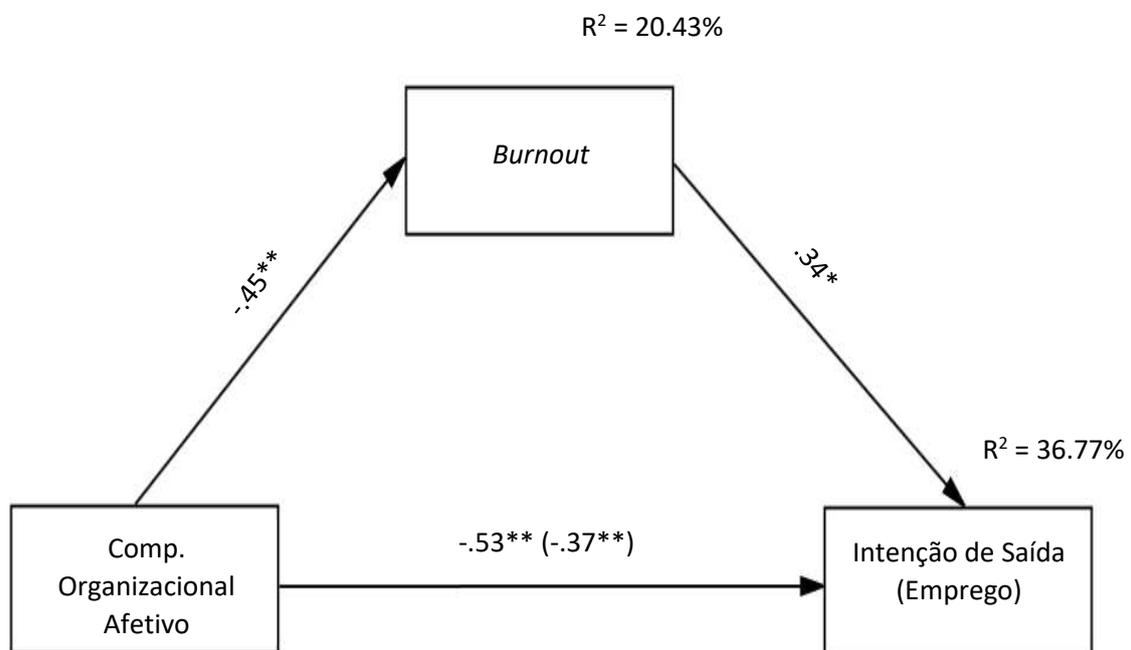
No sentido de verificar se o *burnout* é um mediador da relação entre os diferentes tipos de Compromisso Organizacional e a Intenção de Saída do Emprego foram estudados individualmente modelos de mediação simples para cada tipo de Compromisso.

#### 3.2.3.1. Análise do *Burnout* como mediador na relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Saída do Emprego

Com base no objetivo da hipótese 5.1 colocada realizou-se uma análise de mediação simples, uma vez que anteriormente encontrou-se associações significativas do *burnout* tanto com a componente afetiva do Compromisso Organizacional ( $r = -.45$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ) como com a Intenção de Saída do Emprego ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ). Desta forma, torna-se possível analisar se o *burnout* assume um papel de mediador na relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Saída do Emprego.

Face ao modelo de mediação apresentado na figura 3.4., é possível constatar que o *burnout* ( $b = .34, SE = .17, p < .01, IC\ 95\% = [.52 ; 1.21]$ ) medeia de forma parcial e positiva a relação entre as variáveis componente afetiva do Compromisso Organizacional e Intenção de Saída do Emprego. Além disso, verifica-se que o *burnout* explica uma elevada percentagem da relação entre o Compromisso Afetivo com a Intenção de Saída do Emprego ( $R^2 = 36.77\%$ ). Comparativamente à significância prática do efeito total entre o Compromisso Afetivo e Intenção de Saída do Emprego ( $R^2 = 27.65\%$ ), observa-se que a variabilidade da Intenção de Saída explicada pelo Compromisso afetivo aumenta quando existe mediação do *burnout*.

Figura 3.4. Modelo de mediação do Burnout na relação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de Saída do Emprego



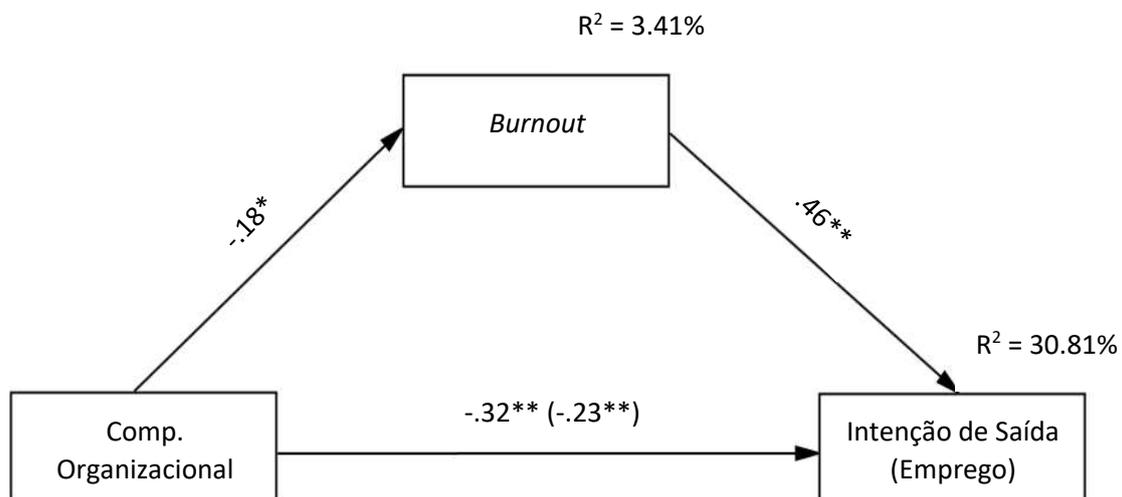
**Nota:** Os valores que estão associados às trajetórias são os valores dos coeficientes de correlação estandardizados. Na trajetória entre a variável Compromisso Organizacional Afetivo (variável preditora) e a variável Intenção de Saída do Emprego (variável critério), o valor que se encontra entre parêntesis corresponde ao efeito direto da variável preditora (VI) na variável critério (VD) controlado pela variável mediadora. O valor fora do parêntesis corresponde ao efeito total da variável preditora na variável critério, sem considerar a variável mediadora.

### 3.2.3.2. Análise do *Burnout* como mediador na relação entre o Compromisso Normativo e a Intenção de Saída do Emprego

Tendo em conta a hipótese colocada realizou-se uma análise de mediação simples, uma vez que anteriormente encontrou-se associações significativas do *burnout* tanto com a componente normativa do Compromisso Organizacional ( $r = -.19$ ;  $p = .02$ ;  $n = 173$ ) como com a Intenção de Saída do Emprego ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ). Desta forma, torna-se possível analisar se o *burnout* assume um papel de mediador na relação entre o Compromisso Normativo e a Intenção de Saída do Emprego.

Face ao modelo de mediação apresentado na figura 3.6., é possível constatar que o *burnout* ( $b = .46$ ,  $SE = .17$ ,  $p < .01$ ,  $IC\ 95\% = [.86 ; 1.51]$ ) medeia de forma parcial e positiva a relação entre as variáveis componente normativa do Compromisso Organizacional e Intenção de Saída do Emprego. Além disso, verifica-se que o *burnout* explica uma elevada percentagem da relação entre o Compromisso normativo com a Intenção de Saída do Emprego ( $R^2 = 30.81\%$ ). Comparativamente à significância prática do efeito total entre o Compromisso normativo e Intenção de Saída do Emprego ( $R^2 = 9.96\%$ ), observa-se que a variabilidade da Intenção de Saída explicada pelo Compromisso normativo aumenta quando existe mediação do *burnout*.

Figura 3.5. Modelo de mediação do *Burnout* na relação entre o Compromisso Organizacional Normativo e a Intenção de Saída do Emprego



**Nota:** Os valores que estão associados às trajetórias são os valores dos coeficientes de correlação estandardizados. Na trajetória entre a variável Compromisso Organizacional Normativo (variável preditora) e a variável Intenção de Saída do Emprego (variável critério), o valor que se encontra entre parêntesis corresponde ao efeito direto da variável preditora (VI) na variável critério (VD) controlado

pela variável mediadora. O valor fora do parêntesis corresponde ao efeito total da variável preditora na variável critério, sem considerar a variável mediadora.

### **3.2.3.3. Análise do *Burnout* como mediador na relação entre o Compromisso Continuidade e a Intenção de Saída do Emprego**

Na sequência do tópico anterior, o objetivo é analisar o efeito de mediação do *burnout* na relação entre o Compromisso de Continuidade e a Intenção de Saída do Emprego. Numa primeira instância foram realizadas as análises correlacionais entre o *burnout* com a componente Compromisso Continuidade e com a componente Intenção Saída do Emprego. Com a primeira componente, neste caso, o Compromisso Continuidade, verificou-se que não existia uma associação significativa ( $r = -.09$ ;  $p = .24$ ;  $n = 173$ ) e com a segunda componente, a Intenção de Saída do Emprego, a associação é significativa e positiva ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ). Ou seja, o *burnout* e a Intenção de Saída do Emprego variam no mesmo sentido (e.g. quanto maior for os valores de *burnout*, maior serão os de Intenção de Saída e vice-versa). Deste modo, não será possível realizar uma análise de mediação, uma vez que seria necessário que *burnout* estivesse correlacionado de forma significativa tanto com a Intenção de Saída do Emprego como com o Compromisso de Continuidade.

### **3.2.3.4. Análise da relação entre o *Burnout* e o Presentismo**

Complementarmente, foi analisada a associação entre o *burnout* e o presentismo, o que levou à constatação de que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva ( $r_{pb} = .22$ ;  $p < .01$ ;  $n = 173$ ) entre ambas as variáveis, portanto existe uma maior tendência para ter pelo menos um ato de presentismo quando o nível de *burnout* aumenta.

Deste modo, também foi constatado através do teste t-student, (uma vez que a variável *burnout* segue uma distribuição normal e as variâncias são homogêneas) que existem diferenças significativas dos níveis de *burnout* entre ter um ato ou não de presentismo ( $t(171) = -2.96$ ;  $p < .01$ ;  $g = .62$ ). Através do gráfico 3.1., é possível observar que existem níveis mais elevados de *burnout* no grupo “teve, pelo menos uma vez, um ato de presentismo nos últimos 12 meses” do que no grupo “nunca teve um ato de presentismo”.

Gráfico 3.1. Gráfico de barras dos níveis de Burnout entre os grupos do presentismo



Relativamente ao grupo que teve pelo menos um ato de presentismo nos últimos 12 meses, destaca-se que 56.6% da amostra deste estudo teve no máximo 3 atos de presentismo, enquanto que 27.8% teve mais de 3 atos de presentismo.

#### **3.2.4. Análise da variável situação familiar como moderador na relação entre a Intenção de Saída do Emprego e a Intenção de Saída do País**

Com base no objetivo da 6ª hipótese pretende-se realizar uma análise de moderação simples, contudo, numa primeira instância é necessário analisar se a situação familiar está associada de maneira significativa tanto com a intenção de saída do emprego como com a intenção de saída do país. Deste modo, através do coeficiente de correlação bisserial por pontos, realizado pelo *Pearson*, é possível constatar que não existem associações significativas da situação familiar com a intenção de saída do emprego ( $r_{pb} = -.04$ ;  $p = .59$ ;  $n = 173$ ) como com a intenção de saída do país ( $r_{pb} = -.12$ ;  $p = .12$ ;  $n = 173$ ).

Desta forma, a análise de moderação não foi realizada devido à ausência de associações significativas, logo é possível verificar que não existe efeito de moderação da situação familiar no impacto da relação entre a intenção de saída do emprego como com a intenção de saída do país.

#### **3.2.5. Análise da variável nº de dependentes como mediador na relação entre a Intenção de Saída do Emprego e a Intenção de Saída do País**

Com o intuito de verificar se o número de dependentes assumia um papel de mediador na relação entre a Intenção de Saída do Emprego e a Intenção de Saída do País, as análises de correlação de *Pearson* constataram que existe uma associação significativa e negativa entre o número de dependentes e a Intenção de Saída do País ( $r = -.16$ ;  $p = .04$ ;  $n = 173$ ), ou seja, quanto maior for o número de dependentes menor será a Intenção de Saída do País e vice-versa. Porém, o mesmo não se

verifica entre o número de dependentes e a Intenção de Saída do Emprego ( $r = -.09$ ;  $p = .26$ ;  $n = 173$ ). Desta forma, não é possível realizar uma análise de mediação, uma vez que seria necessário que o número de dependentes estivesse correlacionado de maneira significativa com ambas as Intenções de Saída.

### 3.3. Análises de mediação segundo o método *Bootstrapping*

Cada uma das hipóteses colocadas foi analisada de forma individual, como foi revisto anteriormente ao longo dos resultados, pelo facto de não ter sido possível enquadrar todas as variáveis num único modelo.

Desta forma, recorreu-se a uma abordagem não paramétrica do método *bootstrapping*, ilustrando o quadro 3.4. os resultados obtidos com as mediações que foram consideradas significativas após a análise dos resultados. Consideram-se mediações parciais as mediações que têm significância tanto nos efeitos indiretos como nos efeitos diretos e totais aquelas que apenas têm nos efeitos indiretos (Preacher & Hayes, 2004). Por outras palavras, uma mediação total reflete que o efeito que se encontra da variável independente na variável dependente, ou seja, nos *outcomes*, vai ser explicado na totalidade pela variável mediadora, explicando esta última todo o efeito que ocorreu entre ambas as variáveis, enquanto que numa mediação parcial, a variável mediadora explica de forma parcial a relação que existe entre a variável independente e a variável dependente, isto é, não explica todo o efeito, mas sim uma parte do mesmo.

Desta forma, foi possível comprovar que o efeito indireto entre o *Employer Branding* (SA) e a Intenção de Saída do Emprego através das dimensões afetiva ( $\beta = -.20$ ;  $p < .01$ ) e continuidade ( $\beta = -.02$ ;  $p < .05$ ) do Compromisso Organizacional é significativo e negativo. No que toca ao efeito indireto do *Employer Branding* (SA) na Intenção de Saída do Emprego, confirma-se que a dimensão normativa impacta negativamente esta relação, mas não de forma significativa, pelo que a mediação prevista da Compromisso Normativo entre o *Employer Branding* (SA) sobre a Intenção de Saída do Emprego é rejeitada. No conjunto das três dimensões do Compromisso Organizacional enquanto mediadoras, a única que não demonstrou um efeito significativo foi a dimensão normativa. Importa referir que as dimensões, neste caso, são um combo, pelo que não podem ser analisadas de forma tão individual. A hipótese foi assim corroborada, contudo, apenas foi possível perceber que a dimensão normativa não tem tanta relevância. Posto isto, a hipótese na sua generalidade é suportada, uma vez que se divide em três hipóteses distintas devido às várias dimensões que o compromisso organizacional engloba.

Ao testar a H4, neste quadro, a mesma teve de ser dividida em duas hipóteses, uma vez que a dimensão *differentiation* do *Personal Brand Equity* não foi considerada um mediador na relação entre

as variáveis *Employer Branding* (SA) e Intenção de Saída do Emprego. Contrariamente, esta dimensão influenciou de forma negativa e total a relação entre as variáveis *Employer Branding* (SD) a e Intenção de Saída do Emprego. Posto isto e, de encontro com o referido, confirmou-se que a dimensão *differentiation* é um mediador significativo do *Employer Branding* (SD) na Intenção de Saída do Emprego, contudo, a H4, na sua generalidade é rejeitada, uma vez que, ao longo da investigação, verificou-se que apenas a variável *Employer Branding* (SA) encontra-se positivamente e significativamente associada ao compromisso organizacional, logo foi a variável utilizada ao longo do estudo, não tendo o *Employer Branding* (SD) sido utilizado no decurso das análises de mediações, pois não tinha qualquer relação com as outras variáveis. Porém, neste caso específico, verificou-se significativo, o que possibilita com que esta variável seja considerada na hipótese.

Relativamente ao *burnout* como mediador na relação entre a dimensão afetiva do Compromisso Organizacional ( $\beta = -.15$ ;  $p < .01$ ) e a dimensão normativa do Compromisso Organizacional ( $\beta = -.09$ ;  $p < .01$ ) com a Intenção de Saída do Emprego percebeu-se a presença de efeitos negativos e significativos sobre os mesmos, pelo que a H5.1 e a H5.2 são suportadas.

Quadro 3.4. Resultados da análise de mediações

Hipóteses	SE <sup>a</sup>	Efeito indireto	Bootstrapping IC 95%		M <sup>b</sup>
			Inferior	Superior	
H3:					
EB (SA) → CO Afetivo → IS Emprego	.06	-.20**	-.32	-.08	
EB (SA) → CO Normativo → IS Emprego	.03	-.01	-.07	.06	P
EB (SA) → CO Continuidade → IS Emprego	.02	-.02*	-.05	-.01	
H4a: EB (SA) → PB Differentiation → IS Emprego	.02	-.02	-.06	.02	P
H4b: EB (SD) → PB Differentiation → IS Emprego	.02	-.03*	-.08	-.01	T
H5.1: CO Afetivo → Burnout → IS Emprego	.04	-.15**	-.23	-.08	P
H5.2: CO Normativo → Burnout → IS Emprego	.04	-.09**	-.15	-.02	P

H: X → M → Y

\*\* p < .01; \* p < .05 1000 bootstrap samples

SE<sup>a</sup> = Erros Estandarizadas; M<sup>b</sup> = Mediações (T = Totais; P = Parciais)

Nota: EB (SA) = *Employer Branding* Total (situação atual)

EB (SA) = *Employer Branding* Total (situação desejada)

CO Afetivo = Compromisso Organizacional, dimensão afetiva

CO Continuidade = Compromisso Organizacional, dimensão continuidade

CO Normativo = Compromisso Organizacional, dimensão normativa

PB Differentiation = Personal Branding, dimensão differentiation

Burnout = Burnout

IS Emprego = Intenção de Saída do Emprego



# Discussão

O *Employer Branding* é uma temática que tem vindo a ganhar cada vez mais interesse, pelo facto de ser uma das grandes preocupações de muitas organizações nos dias de hoje, face a um mercado de trabalho tão volátil. Através da utilização da escala de *Employer Branding* dos autores Ito et al. (2013), foi possível compreender de uma forma geral como é que as organizações/instituições, públicas e privadas, na área da saúde se estão a posicionar no mercado quanto à atração e retenção de profissionais de Enfermagem, e onde devem atuar para que situações de descomprometimento, *burnout* e vontade de abandonar a organização ou de emigrar sejam erradicadas.

A presente investigação, em termos de valor acrescentado, é relevante pelo facto de não existir até à data nenhuma outra investigação que ligue o *Employer Branding* com temáticas como o *Personal Brand Equity*, Compromisso Organizacional, *Burnout*, Intenção de Saída e Intenção de Emigrar.

Os objetivos deste estudo estão alinhados com as questões de investigação colocadas, onde se pretende responder a três questões distintas: perceber se as práticas de atração e retenção levadas a cabo poderão estar a originar a intenção de saída dos enfermeiros; se uma estratégia focada no EB pode levar os profissionais a compreenderem o seu valor de marca pessoal e, por último, se as consequências associadas ao *burnout* sentido por estes profissionais pode originar a intenção de saída dos mesmos.

### 3.1 Contributos teóricos

Relativamente às hipóteses testadas, à exceção da H4, H5.3, H6 e H6.1, todas as restantes hipóteses colocadas ao longo do estudo foram corroboradas. Referente à H1, pode-se observar que entre o *Employer Branding* (SA) e o *Employer Branding* (SD), as mesmas dimensões correspondentes em ambos estão todas associadas significativamente e positivamente (satisfação, flexibilidade, segurança, oportunidade, fatores pessoais, componente digital, ambiente), exceto a dimensão competitividade. As três novas dimensões acrescentadas (componente digital; competitividade e ambiente), tanto na situação desejada como na situação atual, apresentam associações significativas e positivas com as dimensões da respetiva situação. O *Employer Branding* (SA) está associado positivamente com o Compromisso Organizacional, mais propriamente com todas as suas componentes (afetiva, continuidade e normativa). O Compromisso afetivo e normativo associa-se de forma positiva a todas dimensões do *Employer Branding* (SA), mas o Compromisso continuidade só se associa positivamente com as dimensões satisfação, flexibilidade, segurança e competitividade. Na verdade, estudos

empíricos anteriores demonstraram que o comprometimento dos funcionários com a marca empregadora está fortemente relacionado com a forma como percebem a própria marca (Kimpakorn & Tocquer, 2009), pelo que ter o sentimento de orgulho em pertencer à organização gera também comprometimento do funcionário para com a mesma (Helm, 2011). Segundo Chang et al. (2015) e Simon & Coltre (2012), o compromisso de continuidade surge referenciado na literatura como a vontade do indivíduo em manter-se ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos ligados à sua saída. Contudo, devido à falta de literatura sobre as dimensões a que se encontra associado o Compromisso continuidade, podem-se levantar hipóteses. Se os profissionais estiverem satisfeitos com o vencimento, sentirem que conseguem ter um *work-life balance* e que estão seguros no seu local de trabalho face a vários aspetos, os mesmos sentir-se-ão próximos da organização e felizes por fazer parte desta, pelo que estão cientes dos custos que a sua saída pode acarretar. A dimensão da competitividade está associada positivamente com o compromisso de continuidade, pelo que se pode levantar a hipótese de que os profissionais gostam do sentimento de competição, de desafio. É esse mesmo sentimento que leva muitos dos profissionais a quererem permanecer na organização, não só pelo facto de se identificarem com a mesma, mas também por esta proporcionar espaço para competitividade, dando-lhes oportunidade de se destacarem. Ao criarem esta afetividade para com o seu empregador, os custos da sua saída ganham assim um peso especial na sua decisão.

Sobre a H2, verifica-se que o compromisso encontra-se associado de forma significativa e negativa com a Intenção de Saída do emprego, assim como as suas dimensões (afetiva, continuidade, normativa). Muitas são as investigações que abordam a relação entre o compromisso organizacional e a intenção de saída, maioritariamente como duas variáveis contraditórias, isto é, quanto mais comprometidos estiverem os funcionários, maiores serão as probabilidades de quererem continuar com o seu empregador e a alcançarem os objetivos organizacionais (Rego, 2003). Num estudo realizado a enfermeiros em Portugal, Neves et al. (2022) referiram que o compromisso organizacional é um dos preditores da intenção de saída.

O facto do empregador não se mostrar atrativo na forma como se apresenta no mercado, pode originar intenção de saída dos funcionários da própria organização. No sentido de perceber se essa situação poderia ser colmatada, recorreu-se ao uso do compromisso organizacional como mediador nesta relação (H3). Com a análise foi possível perceber que o *Employer Branding* (SA) está associado de forma significativa e negativa com a Intenção de Saída do Emprego como com a Intenção de Saída do País. As dimensões Afetiva e Continuidade do Compromisso Organizacional medeiam de forma parcial e negativa a relação entre o *Employer Branding* (SA) e a Intenção de Saída do Emprego, porém a dimensão Normativa não demonstra ser uma mediadora significativa desta relação. Neves et al. (2022) verificaram, mediante os resultados obtidos, que o compromisso organizacional afetivo e de continuidade é elevado contrariamente ao normativo. O normativo não é tão impactante na decisão

de saída da organização, pelo facto de existir uma perceção por parte dos profissionais de Enfermagem da falta de alternativas profissionais, levando a que estes permaneçam na organização por necessidade (Nunes & Gaspar, 2017). Meyer et al. (2002) na sua investigação sobre o compromisso organizacional explicitaram que funcionários com elevado comprometimento de permanência na organização (compromisso de continuidade) permanecem com o seu empregador de forma a evitar custos associados à sua saída, independentemente do seu nível de compromisso afetivo ou normativo, contudo, o oposto não se verifica. Ou seja, baixos níveis de compromisso de continuidade não devem originar intenção de saída, a menos que o compromisso afetivo e normativo também seja baixo. Desta forma, a relação entre o compromisso de continuidade e a intenção de saída é atenuada quando a amostra inclui funcionários com níveis baixos de comprometimento de continuidade e altos de comprometimento afetivo e normativo, sendo que o mesmo se pode verificar na relação que os outros dois compromissos, afetivo e normativo, estabelecem com a intenção de saída. Também Nunes e Gaspar (2017), numa investigação a profissionais de Enfermagem mostraram que o compromisso afetivo tem maior impacto da decisão de saída dos profissionais das suas organizações, em comparação com os outros dois tipos de comprometimento. Isto é, quanto menor for a intenção de saída da organização, maior será a dimensão afetiva. Deste modo, o compromisso afetivo e o compromisso de continuidade conjuntamente são mediadores que contribuem para o aumento da variabilidade da Intenção de Saída do Emprego explicada pelo efeito do *Employer Branding*, perdendo assim o compromisso normativo poder perante a presença dos dois outros tipos de comprometimento.

Em contrapartida, na H4 verificou-se que não existe mediação do *Personal Branding* (dimensão *differentiation*) na relação entre o *Employer Branding* (SA) e a Intenção de Saída do Emprego, porém, este mediador é significativo e negativo na relação entre o *Employer Branding* (SD) e a Intenção de Saída do Emprego. Segundo Gorbatov et al. (2021), a dimensão *differentiation* corresponde aos benefícios percebidos vinculados ao trabalho do profissional. Os autores referem também que esta diferenciação torna a marca pessoal competitiva, alavancando vantagens no mercado de trabalho desde, por exemplo, a procura de trabalho como à participação em diversos projetos ou mesmo uma promoção. Com base na presente investigação, verifica-se que não existe relação entre o *Employer Branding* (SD) e a Intenção de Saída do Emprego, contudo, o que permite a existência dessa relação é a dimensão *differentiation* como mediador, ou seja, esta dimensão do *Personal Branding* enquanto mediador total permite estabelecer uma relação significativa entre *Employer Branding* (SD) e Intenção de Saída do Emprego. Isto é, quanto maiores forem os valores da dimensão *differentiation*, menor será a Intenção de Saída do Emprego. Segundo a teoria da aversão à incerteza de Hofstede (1980), esta explica de que forma uma sociedade se sente ameaçada face às incertezas e ambiguidades, evitando dessa mesma forma algumas situações em prol de uma estabilidade profissional, definindo assim

regras mais formais e, numa mesma linha, afastando ideias e comportamentos que não vão de encontro com a verdade absoluta. Importa assim compreender que quando um indivíduo entra para determinada organização acaba por muitas das vezes, perceber que nem tudo funciona da forma que o mesmo perspectivava, contrariamente àquilo que perspectivava, por exemplo, numa situação desejada aquando de uma procura de trabalho. Num momento de situação desejada, o indivíduo pensa em destacar-se no mercado, contudo, quando enfrenta a realidade e, numa situação atual, as suas expectativas diminuem, face a todas as questões que Hofstede (1980) referiu na sua teoria, o que leva a que esta dimensão deixe de fazer sentido, corroborando assim os resultados encontrados.

Em relação às H5.1 e H5.2, confirmou-se que o *burnout* pode ser considerado um mediador na relação entre o Compromisso Organizacional e a Intenção de Saída do Emprego. O *burnout* está assim associado de forma significativa e negativa com as dimensões Afetiva e Normativa do Compromisso Organizacional, mas não com a dimensão Continuidade (H5.3). Também existe uma associação significativa e positiva com a Intenção de Saída do Emprego. Desta forma, o *burnout* medeia de forma parcial e positiva a relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Saída do Emprego e, no mesmo sentido, a relação entre o Compromisso Normativo e a Intenção de Saída do Emprego. Após a análise e de acordo com o que foi anteriormente referido, é visível a existência de uma associação significativa e negativa do Compromisso Organizacional com a Intenção de Saída do Emprego. Num estudo realizado por Laily et al. (2022), com as mesmas três variáveis, contudo, com o compromisso organizacional como mediador, os autores verificaram que as várias dimensões do compromisso podem mediar a relação entre o *burnout* e a intenção de saída, significando assim que devem ser feitos esforços no sentido de minimizar a exaustão sentida, reduzir, por seu turno, a vontade de saída dos profissionais e, por conseguinte, de aumentar o comprometimento por meio de vários fatores também estes relacionados com as práticas de atração e retenção das organizações. Huang et al. (2003) utilizaram, na sua investigação a funcionários fiscais em Taiwan, o *burnout* enquanto mediador da relação entre a Perceção de Políticas e a Intenção de Saída, uma vez que a política pode ser considerada um fator de stress. Assim, se um indivíduo perceber que outro ou um grupo de pessoas está a ser recompensada por meio de influências pessoais, pode percecioner essa situação como algo de carácter político, sentindo-se desconfortável e gerando no mesmo esgotamento/exaustão, pelo facto das recompensas serem percebidas como relacionadas com o comportamento político ao invés do desempenho individual. Estando assim esgotado com o trabalho, o indivíduo muito possivelmente não estará disposto a permanecer num ambiente considerado por ele político, pelo que irá tentar procurar outro trabalho. Desta forma, segundo Huang et al. (2003), o *burnout* tem sido visto como um mediador chave na relação que estabelece entre fatores de stress e, por exemplo, a intenção de saída, podendo este mesmo mediar a associação das perceções de política com as intenções de turnover.

Relativamente às H6 e H6.1, ambas não foram corroboradas. No caso da H6, verificou-se que a situação familiar (estado civil) não se encontrava associada de forma significativa nem com a Intenção de Saída do Emprego nem com a Intenção de Saída do País. Mekonnen et al. (2022), num estudo realizado a profissionais de saúde, identificaram que o estado civil é um preditor da intenção de saída, contrariamente aos resultados obtidos na presente investigação. Ou seja, profissionais casados tinham menos propensão de deixar a organização comparativamente aos profissionais solteiros, uma vez que estes últimos não têm, na grande maioria, tantas responsabilidades familiares. Nesta mesma vertente, também os autores Rifin & Danaee (2022), na sua pesquisa no âmbito da saúde identificaram que o estado civil não se encontrava associado de forma significativa com a intenção de saída, pelo que se torna assim possível compreender a diferença de perspetivas na literatura. Sobre o número de dependentes ser mediador da relação entre a Intenção de Saída dos profissionais de Enfermagem da organização e a Intenção de Emigrar, observou-se que a variável número de dependentes está associada de forma significativa e negativa com a Intenção de Saída do País (quanto maior for o número de dependentes, menor será a Intenção de Saída do País e vice-versa), mas não está associado de forma significativa com a Intenção de Saída do Emprego. O número de dependentes é considerado um preditor do turnover (Griffeth et al., 2000), estando associado na presente investigação apenas com a Intenção de Saída do País. Através da análise dos dados obtidos, compreendeu-se que quanto maior for o número de dependentes, menor será a intenção de saída do país e vice-versa. Não existem estudos que associem estes dois tópicos, contudo, este é um comportamento que muitas famílias atualmente tomam. Famílias que têm mais descendentes que a média acabam por não arriscar emigrar pelo chamado “medo do desconhecido”. O facto de estarem estáveis no seu país de origem, de terem tudo controlado, gera tranquilidade e redução de ansiedade. Num processo de emigração, as dificuldades iniciais de adaptação, custos, colocação de filhos em escolas, procura de emprego, a própria mudança, por exemplo, acarreta ansiedade para as famílias na sua generalidade, levando a que muitas destas se questionem sobre a decisão tomada. Desta forma, famílias com menos filhos ou ainda em fase inicial de vida acabam por arriscar emigrar contrariamente a famílias mais numerosas.

Através dos dados obtidos, foi possível compreender que a Intenção de Saída do País está associada de forma significativa e negativa com as várias dimensões do *Employer Branding* (SA) com exceção da satisfação com o pagamento e dos fatores pessoais. O facto desta situação ocorrer pode-se relacionar com a questão destes profissionais considerarem que o vencimento não é um dos aspetos centrais para uma mudança de país e que essa questão pode ser colmatada, por exemplo, com a transição do setor público para o privado, no mesmo país. Quanto aos fatores pessoais e, estando estes segundo Ito et al. (2013) associados à orientação do empregador para as pessoas; orientação para os objetivos; honestidade; justiça e trabalho em equipa, os resultados obtidos podem exprimir que os enfermeiros não denotam a preocupação da organização como um dos motivos para os fazer

emigrar. Importa referir que a componente Intenção de Saída do País deve assim ser reforçada pelo facto de ser inovadora, uma vez que os estudos realizados até à data baseiam-se apenas na Intenção de Saída do Emprego. Para além da componente da Intenção de Saída do País ser considerada inovadora, também a abordagem atual e desejada do *Employer Branding* pode ser igualmente assim considerada. Ito et al. (2013) na sua investigação utilizaram três momentos distintos: situação desejada, situação atual e situação futura, contudo, para uma melhor perceção das diferenças existentes ao momento, apenas foram utilizadas as duas primeiras situações, desejada e atual. Com base nos dados obtidos, e após toda a análise realizada percebeu-se que as expectativas dos enfermeiros eram elevadas aquando da procura de um emprego, e que diminuía assim que começavam a exercer funções junto do seu empregador. O facto da realidade percebida não ir ao encontro das expectativas iniciais, provocava nos profissionais repercussões a diferentes níveis, originando a sua saída da organização.

Desta forma, as três questões de investigação colocadas ao longo da investigação são assim comprovadas, uma vez que os resultados que foram obtidos após a análise permitem não só alavancar valor para a teoria já existente, como também auxiliam na perceção de outras interações entre variáveis ainda não estudadas até à data, auxiliando em especial a área de Recursos Humanos e, numa grande parcela, a área de Enfermagem.

## **4.2. Implicações para a prática**

A compreensão da relação da escala de *Employer Branding* de Ito et al. (2013) com as restantes escalas utilizadas ao longo da investigação e com os resultados obtidos, pode apresentar implicações práticas ao nível da GRH, no sentido em que leva a compreender as práticas de atração e retenção que estão a ser utilizadas em ambos os setores, a sua eficácia e o impacto que têm numa situação desejada, isto é, numa busca de trabalho comparativamente a uma situação atual, momento em que o profissional já se encontra a desempenhar funções junto do seu empregador. É assim importante atentar nas expectativas que os profissionais têm e demonstram, de forma a reduzir as repercussões que daí podem advir, incluindo a saída da organização.

Segundo Veloso (2018), quando o *Employer Branding* é bem executado, isto é, quando é implementado ao longo de todo o ciclo de vida do funcionário, desde a atração até à retenção e posterior saída da organização, este acarreta consigo vantagens para a GRH, mais propriamente na atração e retenção de profissionais talentosos e no comprometimento dos funcionários, podendo ser considerado o fator crucial para o sucesso das organizações. Essas vantagens podem ser, por exemplo, uma diminuição dos custos associados aos processos de recrutamento e seleção, uma perceção melhor face à imagem da empresa, conseqüente redução do turnover, redução de gastos com

formações e gastos em integrar novos colaboradores com processos de on-boarding, entre outras (RH Magazine, 2020).

Uma experiência menos positiva de recrutamento impacta não só a reputação da própria organização e imagem que esta transmite na captação de potenciais talentos como afeta negativamente a experiência do candidato no decurso do processo. Um estudo levado a cabo pela PwC (2019), partilhou que mais de 90% dos candidatos afirma ter vivenciado más práticas de recrutamento no decurso da sua carreira e que 67% afirma ter estado em processos longos (>1 mês).

A remuneração ou o chamado “pacote salarial” é também um fator importante de motivação para o funcionário. Ter um salário adequado às funções ou, por exemplo, ter um plano de carreira e de incentivos passou a ser insuficiente face ao mercado atual, pelo que o funcionário é cativado por incentivos considerados não económicos. Possibilidade de trabalho remoto, que neste caso específico dos profissionais de Enfermagem, não se adequa; horário flexível; ambiente de trabalho ausente de stress; oportunidades de progressão, entre muitos outros incentivos é o que, ao dia de hoje, atrai potenciais talentos e retém aqueles que já fazem parte da organização (Silva, 2020).

A avaliação de desempenho é um instrumento essencial na GRH, traduzindo-se nas informações transmitidas aos funcionários em forma de feedback face à sua prestação, com vista a uma melhoria contínua e a um ajuste para com os objetivos organizacionais (Sreejith & Mathirajan, 2020). Sendo os profissionais de Enfermagem fulcrais para o bom desempenho de uma organização de saúde, torna-se importante compreender se os processos de avaliação para com os mesmos estão a ser justos, uma vez que são estes que impactam os seus comportamentos, motivações, etc. Os gestores de Enfermagem, assumindo o papel de avaliadores deverão auxiliar o enfermeiro a compreender quais os pontos de melhoria, o que incrementa maior satisfação no trabalho e em prol disso mais motivação, ambiente de trabalho saudável, comprometimento e, na mesma linha, uma melhoria na qualidade dos cuidados prestados aos doentes e suas famílias (Pereira & Moreira, 2015).

Na área de Enfermagem, como em qualquer outra área profissional, é inevitável a presença de novas tecnologias e conseqüente adaptação às mesmas capazes de suportar processos de formação (Costa e Dorticós, 2022). Os autores defendem que para que os sistemas nacionais de saúde sejam eficazes é necessária qualidade na formação que estes profissionais recebem, proporcionando-lhes assim novos conhecimentos e competências. Ter formação é imprescindível nos dias de hoje, uma vez que impacta não só a motivação e comprometimentos dos profissionais de Enfermagem, como a sua forma de olhar para a organização.

Por fim, é importante ressaltar que existe uma variedade de fatores essenciais para o bem-estar do colaborador dentro da organização. Segundo os resultados do estudo, verificou-se que atualmente os enfermeiros não se sentem satisfeitos com determinados pontos em específico face à sua organização, quer seja esta pertencente ao setor público como ao setor privado, o que leva à

necessidade de uma reformulação na forma como a organização se posiciona no mercado, atuando nas práticas tanto de atração quanto de retenção, como de um papel mais ativo da GRH nas dimensões acima identificadas. Sendo este um setor de extrema importância, atentar nas necessidades destes profissionais torna-se crucial, não só para que os níveis de *burnout* sentidos e a vontade de abandonar a organização não se intensifiquem face aos resultados obtidos, como também no sentido de melhorar a imagem que a organização transmite para o exterior e para os potenciais talentos que nela possam querer integrar.

### **3.3 Limitações e sugestões para futuras investigações**

A presente investigação contribuiu para a literatura já existente, pois permitiu vincular e estudar o *Employer Branding* com outras escalas, até à data ainda não estudadas, tal como forneceu implicações para a prática ao nível da GRH. Contudo, há que atentar nas limitações do estudo para futuras investigações que possam ser levadas a cabo nesta vertente.

Sobre a amostra, esta é constituída por 173 profissionais de Enfermagem, em Portugal, dos quais 52 trabalham no setor privado, 85 no setor público e 36 enfermeiros em ambos os setores. O tamanho da amostra pode ser considerado uma limitação, por ser pequena, uma vez que os enfermeiros representam mais de metade dos profissionais de saúde no mundo (Lusa, 2020). Para além disso e, numa mesma linha, o facto de o estudo ter sido apenas feito a enfermeiros portugueses. Partindo desta limitação, futuras investigações poderão replicar este mesmo estudo ou adaptar o mesmo, primeiramente, com uma amostra de dimensões superiores e, em segundo, através da realização de um estudo não apenas a nível nacional, o que irá gerar respostas diversificadas face à temática em estudo, pois as práticas de atração e retenção de profissionais, como forma de criar uma imagem positiva da organização utilizadas em Portugal certamente serão distintas das utilizadas noutro país. Com base nos resultados obtidos, também a média de idades foi considerada baixa ( $M = 33.47$ ), o que num estudo posterior, poderia ser revisto, através da realização de questionários distintos a profissionais dentro deste setor com anos de experiência profissional diversificados.

Uma outra limitação pode prender-se com a questão de algumas destas escalas estarem a ser utilizadas para enfermeiros, pela 1ª vez e de não terem sido validadas para esta amostra e para a população portuguesa. Como forma de colmatar esta situação, utilizar escalas já validadas para este setor poderia auxiliar nos resultados a obter. A aplicação de diversas escalas com muitos itens em cada construto está associada ao risco de viés do método comum. Segundo Podsakoff et al. (2012) e Podsakoff et al. (2003), a variância do método comum, isto é, a variância que é atribuída ao método de medição e não aos construtos que as medidas representam é visto como um problema potencial na pesquisa comportamental. Desta forma, torna-se necessária uma avaliação cuidadosa do cenário

de pesquisa como forma de identificar as fontes potenciais de viés e implementar métodos de controle procedimentais e estatísticos. O facto de algumas questões, no questionário disponibilizado, estarem direcionadas com sintomas e comportamentos (medidas de autorrelato) dos enfermeiros, pode levar a diferentes tipos de enviesamento nas respostas. Importa ressaltar que a discrepância no número de enfermeiros do setor público e do setor privado que responderam ao questionário é visível, contudo e apesar de ser conhecido por todos que o setor público é um setor com mais carências a muitos níveis, seria interessante numa investigação futura a realização de questionários para cada um dos setores, de forma a compreender melhor as diferenças sentidas não só em termos de práticas de atração e retenção como em termos de repercussões que daí podem advir.

Por fim, a dimensão do questionário pode ser considerada uma limitação e um ponto de melhoria. O questionário disponibilizado incluía várias escalas, cada uma delas com vários construtos e vários itens associados, o que pode ter levado a um cansaço sentido por parte dos participantes e, como consequência, a respostas quase automáticas e distorcidas da realidade. Em futuras investigações, a adoção de questionários com menos escalas, ou questionários em dois momentos, por exemplo, poderia ser uma via mais produtiva tanto nos resultados a obter como no feedback dos participantes face ao método de recolha de dados. Perguntas interpretativas ou de controlo podem também ser utilizadas como forma de compreender a atenção do participante e sinceridade do mesmo face ao respondido anteriormente.

## Conclusão

O estudo permitiu através da utilização do modelo de *Employer Branding* de Ito et al. (2013) uma melhor compreensão das práticas de atração e retenção que estão a ser utilizadas tanto no setor público como no setor privado em Portugal e, de que forma o recurso às mesmas ou ausência delas poderá impactar não só os enfermeiros como os próprios empregadores.

Face às ligações que se estabeleceu entre o *Employer Branding* e as outras variáveis em estudo, foi possível perceber que as práticas que as organizações estão a levar ao dia de hoje estão a causar repercussões a vários níveis nos enfermeiros e na forma como se posicionam no mercado de trabalho, sendo por isso a Intenção de Saída do Emprego o principal *outcome* neste estudo. É sem dúvida essencial o papel da GRH neste processo de *Employer Branding*, ao nível do recrutamento e seleção, formação, retenção, entre outros. Concretamente, concluiu-se que atualmente (situação atual), em termos de satisfação, dos pontos explicitados no questionário de *Employer Branding*, a média das várias dimensões variou entre insatisfeito e neutro, ou seja, os profissionais de Enfermagem que participaram neste estudo estavam na sua generalidade mais expectantes, em termos de importância, com alguns dos pontos que foram apresentados no questionário de Ito et al. (2013) sobre a perceção de atratividade organizacional aquando da procura de trabalho, pelo que alguns dos itens foram considerados com uma importância neutra e outros vistos como importantes. Os resultados transmitiram assim que os enfermeiros, do setor público e privado, tinham expectativas no momento de procura de trabalho e que consideravam certos pontos importantes, contudo, já depois a desempenhar a atividade perceberam que as condições a que estão sujeitos não estão alinhadas com as ambições iniciais. Com isto, foi possível analisar repercussões sentidas face à ausência de atratividade organizacional apresentada pelas instituições de saúde quando se acrescentou na investigação a escala do *Personal Branding*, do Compromisso Organizacional, do *Burnout*, e da Intenção de Saída, tendo sido associada a esta última uma outra escala adaptada referente à Intenção de Emigrar.

O *Employer Branding* percecionado ao longo da investigação como a adoção de práticas e técnicas que auxiliam na promoção do empregador junto dos seus profissionais é concretizado de várias formas, pelo que não existe somente um caminho para o atingir. O papel da GRH assenta, para além do referido acima, num fortalecimento da cultura organizacional, estruturação e delineamento de planos de carreira e planos de sucessão, por exemplo. De forma a diminuir ou mesmo colmatar as repercussões sentidas pelos enfermeiros, tanto os próprios enfermeiros gestores como a GRH podem atentar sobre potenciais profissionais nesta situação, através da prestação de suporte e da criação de um plano de apoio estruturado cujo objetivo passa pela satisfação do profissional e consecutivamente pelo seu *engagement* para com a organização e posterior retenção.



## Referências Bibliográficas

- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Arch Intern Medicine*, 172(18), 1377–1385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987–1993. <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of transnational management*, 22(3), 153-170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-314>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>
- Arrogante, O., & Aparicio-Zaldivar, E. (2017). Burnout and health among critical care professionals: The mediational role of resilience. *Intensive & Critical Care Nursing: The Official Journal of the British Association of Critical Care Nurses*, 42, 110–115. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2017.04.010>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *33*(3), 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, *66*(1), 32-40.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blasco, F., Lores, S. F., & Tarodo, A. R. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *UCJC Business and Society Review*, *44*.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer Branding factos as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research*, *34*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Buchelt, B., Ziebicki, B., Jończyk, J. & Dzieńdziora, J. (2021). The enhancement of the employer Branding strategies of Polish hospitals through the detection of features which determine employer attractiveness: a multidimensional perspective. *Human Resources for Health*, *19*(77). <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00620-0>
- Cañadas-De la Fuente, G. A., Vargas, C., San Luis, C., García, I., Cañadas, G. R. & De la Fuente, E. I. (2015). Risk factos and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *Internal Journal of Nursing Studies*, *52*(1), 240-249. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.07.001>
- Carpentier, M., Stockman, S., Hoyer, G. V., Schollaert, E., Theemsche, B. V. & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, *73*(11), 2696-2708. <https://doi.org/10.1111/jan.13336>
- Chang, H., Shyu, Y. L., Wong, M., Friesner, D., Chu, T., & Teng, C. (2015). Which aspects of Professional Commitment can Effectively Retain Nurses in the Nursing Profession? *Journal of Nursing Scholarship*, *47*(5), 468–476. <https://doi.org/10.1111/jnu.12152>
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

- Costa, M. J. P., & Dorticós, M. D. L. A. V. (2022). Desafios à enfermagem na era da globalização. Importância da formação. *Roca: Revista Científico-Educações de la provincia de Granma*, 18(2), 127-146.
- Crane, B. & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M. & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health*, 18(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- De la Fuente-Solana, E. I., Gómez-Urquiza, J. L., Cañadas, G. R., Albendín-García, L., Ortega-Campos, E., & Cañadas-De la Fuente, G. (2017). Burnout and its relationship with personality factors in oncology nurses. *European Journal of Oncology Nursing*, 30, 91-96. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2017.08.004>
- De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *The Career Development International*, 14(1), 50–68. <https://doi.org/10.1108/13620430910933574>
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.910>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4380–4390. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667435>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

- Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology, 9*, 2238. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., Oostrom, J. K., & Lysova, E. I. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology, 74*(3), 505–542. <https://doi.org/10.1111/peps.12412>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guo, Y. F., Plummer, V., Lam, L., Wang, Y., Cross, W., & Zhang, J.P. (2019). The effects of resilience and turnover intention on nurses' burnout: Findings from a comparative cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing, 28*(3–4), 499–508. <https://doi.org/10.1111/jocn.14637>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies, 49*(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Helm, S. (2020). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research, 64*(7), 657–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>
- Hendel, T., & Kagan, I. (2011). Professional image and intention to emigrate among Israeli nurses and nursing students. *Nurse Education Today, 31*(3), 259–262. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.11.008>
- Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kaihlanen, A., & Aalto, A.-M. (2019). The turnover intentions and intentions to leave the country of foreign-born physicians in Finland: a cross-sectional questionnaire study. *BMC Health Services Research, 19*(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4487-1>
- Hobson, K. (2019, december 12). Five Reasons Employees Are Your Company's No. Asset. Forbes Business Development Council. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=6254d9922563>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics, 9*(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *The Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huang, I.-C., Chuang, C.-H. J., & Lin, H.-C. (2003). The Role of Burnout in the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions. *Public Personnel Management, 32*(4), 519–531. <https://doi.org/10.1177/009102600303200404>
- Iles, P. (2013). Commentary on “The meaning of ‘talent’ in the world of work”. *Human Resource Management Review, 23*(4), 301–304. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.08.002>
- INE (2022). *Enfermeiros por 1000 habitantes (N.º) por Local de trabalho*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em julho, 29, 2022 em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008277&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008277&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT)
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International, 18*(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/cdi-05-2013-0067>
- JN. (2020, janeiro 23). “Maior vaga de emigração de sempre”: 4506 enfermeiros pediram para sair do país. <https://www.jn.pt/nacional/maior-vaga-de-emigracao-de-sempre-4506-enfermeiros-pediram-para-sair-do-pais-11740667.html>
- Jornal de Notícias. (2020, janeiro 23). “Maior vaga de emigração de sempre”: 4506 enfermeiros pediram para sair do país. Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/nacional/maior-vaga-de-emigracao-de-sempre-4506-enfermeiros-pediram-para-sair-do-pais-11740667.html>
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 47*(6), 709–722. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.007>
- Kalisch, B. J, Lee, H. & Rochman, M. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 938-947. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01153.x>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Karaduman, İ. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedia, Social and Behavioral Sciences, 99*, 465–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.515>

- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1134>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Laily, N., Oetomo, H. W., Respatia, W., & Sari, J. (2022). The Role of Organizational Commitment as a Mediator of Burnout Syndrome and Turnover Intention. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(2), 214–221. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.05.02.427>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S.M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *Internal Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080–1090. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331–339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45–S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lin, Y. H. (2015). Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*, 62(11), 2254-2259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.007>
- Lusa. (2018, setembro 25). Um em cada três trabalhadores corre risco de “burnout”. Estas são as três profissões mais afetadas. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/um-em-cada-tres-trabalhadores-em-risco-de-burnout---estudo-deco-9902484.html>
- Lusa. (2020, abril 8). Enfermeiros representam mais de metade dos profissionais de saúde no mundo. Público. <https://www.publico.pt/2020/04/08/sociedade/noticia/enfermeiros-representam-metade-profissionais-saude-mundo-1911470>
- Maia, A. (2022, 6 de maio). Enfermeiros estão exaustos e quase dois terços já pensou em deixar a profissão. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2022/05/06/sociedade/noticia/enfermeiros-estao-exaustos-quase-dois-tercos-ja-pensou-deixar-profissao-2005165>
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57–75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Martins, H., Rebelo, T., & Tomás, I. (2011). Escala de compromisso organizacional - afectivo, normativo e de continuidade (ECO-ANC).
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Relations*, 9(5), 16-22.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mekonnen, T., Abera, T., Tilahun, A., Tadese, A., & Yadesa, T. (2022). Self-reported turnover intention and associated factors among health professionals in Kafa Zone, Southwest Ethiopia. *SAGE Open Medicine, 10*. <https://doi.org/10.1177/20503121221088097>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *The Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and

- consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyers, M. C., Woerkom, M. V., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.86.3.493>
- Montoya, P., Vandehey, T., & Viti, P. (2002). The Personal Branding Phenomenon: Realize Greater Influence, Explosive Income Growth and Rapid Career Advancement by Applying the Branding Techniques of Michael, Martha & Oprah. United States of America: Peter Montoya Incorporated.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management. *Internal Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169–176. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.30>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nantsupawat, A., Kunaviktikul, W., Nantsupawat, R., Wichaikhum, O. A., Thienthong, H., & Poghosyan, L. (2017). Effects of nurse work environment on job dissatisfaction, burnout, intention to leave. *International Nursing Review*, 64(1), 91–98. <https://doi.org/10.1111/inr.12342>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (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.
- Neves, T., Parreira, P., Rodrigues, V., & Graveto, J. (2022). Organizational Commitment and Intention to Leave of Nurses in Portuguese Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042470>
- Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2017). Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses. *Revista da Escola de Enfermagem*, 51. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2016047003263>
- Ordem dos Enfermeiros (2022, maio 30). Estudo da OE sobre o abandono da profissão de Enfermagem. *Ordem Dos Enfermeiros*. <https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/estudo-da-oe-sobre-o-abandono-da-profiss%C3%A3o-de-enfermagem/>
- Ordem dos Enfermeiros. (2019, maio 28). Ordem congratula-se com decisão da OMS sobre o “burnout”. *Ordem Dos Enfermeiros*.

<https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/ordem-congratula-se-com-decis%C3%A3o-da-oms-sobre-o-burnout/>

Ordem dos Enfermeiros. (2020, janeiro 23). Pedidos de Enfermeiros ultrapassam os 4 mil em 2019.

Ordem Dos Enfermeiros. <https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/pedidos-de-enfermeiros-ultrapassam-os-4-mil-em-2019/>

Ordem dos Enfermeiros. (2020, janeiro 23). Pedidos de Enfermeiros ultrapassam os 4 mil em 2019.

Ordem Dos Enfermeiros. <https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/pedidos-de-enfermeiros-ultrapassam-os-4-mil-em-2019/>

Ordem dos Enfermeiros. (2021, janeiro 12). Mais de mil Enfermeiros pedem para emigrar em ano de pandemia.

Ordem Dos Enfermeiros. <https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/mais-de-mil-enfermeiros-pedem-para-emigrar-em-ano-de-pandemia/>

Ordem dos Enfermeiros. (2021, janeiro 12). Mais de mil Enfermeiros pedem para emigrar em ano de pandemia.

Ordem Dos Enfermeiros. <https://www.ordemenfermeiros.pt/noticias/conteudos/mais-de-mil-enfermeiros-pedem-para-emigrar-em-ano-de-pandemia/>

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>

Pereira, N. M. D., & Moreira, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. *Scientific Journal Pensar Enfermagem, 19*(2), 18-53.

Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review, 33*(9), 911–923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>

Perryer, C., Leighton, C., Travaglione, A., & Firms, I (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review, 33*(9), 911–923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology, 63*(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Poghosyan, L., Aiken, L. H., & Sloane, D. M. (2009). Factor structure of the Maslach burnout inventory: an analysis of data from large scale cross – sectional surveys of nurses from eight

- countries. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 894-902.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.004>
- Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K. L., & Leiter, M. P. (2016). Work-related factors of presenteeism: The mediating role of mental and physical health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 220–234. <https://doi.org/10.1037/a0039670>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- PwC. (2019). PwC Future of Recruiting Survey 2019. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/hr-recruiting.html>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rifin, H. M., & Danaee, M. (2022). Association between Burnout, Job Dissatisfaction and Intention to Leave among Medical Researchers in a Research Organisation in Malaysia during the COVID-19 Pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 19(16), 10017. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610017>
- Ross, S. (2013). How definitions of talento suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3). <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>
- Rudman, A. & Gustavsson, J. P. (2011). Early-career burnout among new graduate nurses: A prospective observational study of intra-individual change trajectories. *Internal Journal of Nursing Studies*, 48(3), 292-306. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.07.012>
- Santos, J. (2020, novembro 18). Employer Branding na altura do colaborador partir. RH Magazine. <https://rhmagazine.pt/employer-branding-na-altura-do-colaborador-partir/>

- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323. doi: [10.1007/s40622-015-0097-x](https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x)
- Shan, G., Wang, S., Feng, K., Wang, W., Guo, S., & Li, Y. (2021). Development and validity of the nurse presenteeism questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 12, 679801. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679801>
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., West, C. P., Sloan, J., & Oreskovich, M.R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Arch Intern Medicine*, 172(18), 1377-1385. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2012.3199>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Gupta, N., & Jenkins, G. D. Jr. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shimizu, T., Eto, R., Horiguchi, I., Obata, Y., Feng, Q., & Nagata, S. (2005). Relationship between Turnover and Periodic Health Check-Up Data among Japanese Hospital Nurses: A Three-Year Follow-Up Study. *Journal of Occupational Health*, 47(4), 334–336. <https://doi.org/10.1539/joh.47.327>
- Silva, A. (2020, novembro 18). A importância da remuneração na retenção de talento. RH Magazine. <https://rhmagazine.pt/a-importancia-da-remuneracao-na-retencao-de-talento/>
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(1), 4–23. <https://doi.org/10.18391/qualitas.v13i1.1338>
- Spoorthy, M. S., Pratapa, S. K., & Mahant, S. (2020). Mental health problems faced by healthcare workers due to the COVID-19 pandemic – A review. *Asian Journal of Psychiatry*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102119>
- Sreejith, S. S., & Mathirajan, M. (2020). Development of a Conceptual Framework for Continuous Performance Evaluation of Employees to Offer Reward and Recognition. *Journal of Management Research*, 20(4), 225-256.
- Stockman, S., Hoye, G. V., & Veiga, S. M. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>

- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: implications for nursing management. *Collegian (Royal College of Nursing, Australia)*, 17(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001>
- Takase, M., Oba, K., & Yamashita, N. (2009). Generational differences in factors influencing job turnover among Japanese nurses: An exploratory comparative design. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 957-967. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.10.013>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda: Brand equity-based employer branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Vahey, D. C., Aiken, L. H., Sloane, D. M., Clarke, S. P., & Vargas, D. (2004). Nurse Burnout and Patient Satisfaction. *Medical Care*, 42(2), 1157-1166. <https://doi.org/10.1097/01.mlr.0000109126.50398.5a>
- Valero-Chillerón, M. J., González-Chordá, V. M., López-Peña, N., Cervera-Gasch, A., Suárez-Alcázar, M. P., & Mena-Tudela, D. (2019). Burnout syndrome in nursing students: An observational study. *Nurse Education Today*, 76, 38-43. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.01.014>
- Van den Heuvel, S., Geuskens, G. A., Hooftman, W. E., Koppes, L. L. J., & Van den Bossche, S.N.J. (2010). Productivity Loss at Work; Health-Related and Work-Related Factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 331–339. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9219-7>
- Veloso, I. (2018). Qual é o seu employer brand? – o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas. Actual Editora.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. *Workforce Development*, 19–36. [https://doi.org/10.1007/978-981-4560-58-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-4560-58-0_2)
- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T.D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516-529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>

- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389–404. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(97\)90026-7](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(97)90026-7)
- Wolters Kluwer. (2021). Ten recruiting strategies to attract nurses. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/ten-recruiting-strategies-to-attract-nurses>
- Yoon, S. (2020). The factors affecting on Turnover Intention of Nurses. *Medico Legal Update*, 20(1), 1827–1832. <https://doi.org/10.37506/mlu.v20i1.643>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>

# Anexos

## ANEXO A

### Questionário Profissionais Enfermagem

O meu nome é Inês Pereira Baltazar e estou a realizar um estudo que se enquadra no âmbito de uma investigação referente ao Employer Branding nos profissionais de Enfermagem, no ISCTE-IUL. Este questionário é anónimo e confidencial. As questões apresentadas não têm associadas respostas certas ou erradas, o objetivo é recolher o máximo de opiniões pessoais referentes ao tema. Para que este projeto seja levado a cabo com sucesso a vossa colaboração é absolutamente imprescindível. O preenchimento é bastante acessível, as questões são claras e não há respostas abertas. A duração média do questionário está compreendida entre os 10 e os 15 minutos.

Irá ser utilizada uma escala de Likert para cada item, apresentada no início de cada questionário, onde deverá responder mediante o seu nível de concordância com cada uma das afirmações.

**Por favor, leia os itens abaixo e responda de forma honesta a cada uma das afirmações assinalando a resposta que mais lhe parece adequada a cada questão, segundo a escala acima indicada.**

#### Parte I

Primeiramente, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico do questionário

#### Informação Pessoal

- a. Sexo:
  - Feminino
  - Masculino
  - Outro
- b. Idade: \_\_\_\_\_
- c. Habilitações Literárias:
  - Licenciatura
  - Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem

- Mestrado
- Doutoramento
- d. Situação Familiar:
  - Solteiro(a)
  - Casado(a) ou em união de facto
  - Divorciado(a)/Separado(a)
  - Viúvo(a)
- e. Nº de dependentes: \_\_\_\_\_
- f. Instituição de ensino onde completou a Licenciatura ou algum tipo de formação equivalente à mesma para acesso à área de Enfermagem:
  - Universidade pública
  - Universidade privada
  - Instituto Politécnico
- g. Por favor, indique onde desempenha funções:
  - Setor privado
  - Setor público
  - Ambos
- h. Caso na questão anterior tenha escolhido a opção “Ambos”, indique a percentagem de tempo que despende em cada local: \_\_\_\_\_
- i. Horas trabalhadas semanalmente: \_\_\_\_\_
- j. Anos de experiência profissional: \_\_\_\_\_

## Parte II

Recorde agora o período quando estava a decidir onde trabalhar (situação desejada) e indique o quão importante foram para si alguns destes pontos, assinalando na escala de resposta (1 a 5):

1	2	3	4	5	
Não importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	
1. Remuneração global atrativa	1	2	3	4	5
2. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado na organização	1	2	3	4	5
3. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações	1	2	3	4	5
4. Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida	1	2	3	4	5
5. Horário de trabalho flexível	1	2	3	4	5
6. Horário de trabalho que me permite ainda tempo para atividades de lazer	1	2	3	4	5
7. Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho	1	2	3	4	5
8. A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores	1	2	3	4	5
9. Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma	1	2	3	4	5
10. Para a realização do trabalho é exigido a utilização de tarefas e capacidades importantes	1	2	3	4	5
11. Oportunidades de aprendizagem e formação	1	2	3	4	5
12. Ter a oportunidade de trabalhar em algo que escolhi	1	2	3	4	5
13. Ter a oportunidade de trabalhar na profissão para a qual me preparei	1	2	3	4	5
14. Oportunidades de progressão na carreira	1	2	3	4	5
15. A rapidez com que os colaboradores são promovidos	1	2	3	4	5
16. Orientação da empresa para as pessoas	1	2	3	4	5
17. Orientação para a concretização de objetivos	1	2	3	4	5
18. Cultura da empresa baseada na honestidade	1	2	3	4	5
19. Justiça na tomada de decisões	1	2	3	4	5

20. <i>Oportunidade de trabalhar em equipa</i>	1	2	3	4	5
21. <i>Ambiente de trabalho saudável</i>	1	2	3	4	5
22. <i>Ambiente de trabalho ausente de stress</i>	1	2	3	4	5
23. <i>Condições suficientes para permanecer no país de origem a desempenhar a função</i>	1	2	3	4	5
24. <i>Possibilidade de futuramente conseguir desempenhar a função no estrangeiro</i>	1	2	3	4	5
25. <i>Possibilidade de trabalhar numa organização com uma forte componente digital</i>	1	2	3	4	5
26. <i>Existência de plataformas digitais de apoio aos colaboradores</i>	1	2	3	4	5
27. <i>Plataformas digitais que ajudem na gestão de carreira</i>	1	2	3	4	5
28. <i>Recurso à inteligência artificial e sistemas de apoio à tomada de decisão</i>	1	2	3	4	5
29. <i>Transformação digital de processos associados aos recursos humanos (recrutamento e seleção, conhecimento de oportunidades de carreira, entre outros)</i>	1	2	3	4	5
30. <i>Participar em processos de recrutamento e seleção com recurso a plataformas digitais inovadoras</i>	1	2	3	4	5
31. <i>Existência de sistemas inteligentes que escolhem apenas aqueles testes que são importantes para a minha avaliação</i>	1	2	3	4	5
32. <i>Ter a oportunidade de realizar os testes psicológicos computadorizados em função da minha disponibilidade</i>	1	2	3	4	5
33. <i>Avaliação justa face ao desempenho prestado</i>	1	2	3	4	5
34. <i>Avaliação de desempenho recorrente</i>	1	2	3	4	5
35. <i>Possibilidade de conseguir destacar-me em termos monetários face aos meus colegas de trabalho</i>	1	2	3	4	5
36. <i>Possibilidade de conseguir evidenciar maiores níveis de desempenho comparativamente aos meus colegas de trabalho</i>	1	2	3	4	5
37. <i>Preocupação com a correta separação dos resíduos</i>	1	2	3	4	5
38. <i>Redução do desperdício de materiais</i>	1	2	3	4	5

39. *Gestão da utilização de água e de energia elétrica*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. *Preocupação com alterações climáticas*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. *Redução do uso de plásticos e outros produtos derivados do petróleo*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. *Redução da pegada de carbono*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. *Estímulo à não utilização de elevadores e de outras plataformas com elevados gastos energéticos*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Parte II (Continuação)

Recorde agora o seu trabalho atualmente (situação atual) e indique o quão importante são para si alguns destes pontos, assinalando na escala de resposta (1 a 5):

1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito	
1. Remuneração global atrativa	1	2	3	4	5
2. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado na organização	1	2	3	4	5
3. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações	1	2	3	4	5
4. Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida	1	2	3	4	5
5. Horário de trabalho flexível	1	2	3	4	5
6. Horário de trabalho que me permite ainda tempo para atividades de lazer	1	2	3	4	5
7. Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho	1	2	3	4	5
8. A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores	1	2	3	4	5
9. Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma	1	2	3	4	5
10. Para a realização do trabalho é exigido a utilização de tarefas e capacidades importantes	1	2	3	4	5
11. Oportunidades de aprendizagem e formação	1	2	3	4	5
12. Ter a oportunidade de trabalhar em algo que escolhi	1	2	3	4	5
13. Ter a oportunidade de trabalhar na profissão para a qual me preparei	1	2	3	4	5
14. Oportunidades de progressão na carreira	1	2	3	4	5
15. A rapidez com que os colaboradores são promovidos	1	2	3	4	5
16. Orientação da empresa para as pessoas	1	2	3	4	5
17. Orientação para a concretização de objetivos	1	2	3	4	5
18. Cultura da empresa baseada na honestidade	1	2	3	4	5
19. Justiça na tomada de decisões	1	2	3	4	5

20. <i>Oportunidade de trabalhar em equipa</i>	1	2	3	4	5
21. <i>Ambiente de trabalho saudável</i>	1	2	3	4	5
22. <i>Ambiente de trabalho ausente de stress</i>	1	2	3	4	5
23. <i>Condições suficientes para permanecer no país de origem a desempenhar a função</i>	1	2	3	4	5
24. <i>Possibilidade de futuramente conseguir desempenhar a função no estrangeiro</i>	1	2	3	4	5
25. <i>Possibilidade de trabalhar numa organização com uma forte componente digital</i>	1	2	3	4	5
26. <i>Existência de plataformas digitais de apoio aos colaboradores</i>	1	2	3	4	5
27. <i>Plataformas digitais que ajudem na gestão de carreira</i>	1	2	3	4	5
28. <i>Recurso à inteligência artificial e sistemas de apoio à tomada de decisão</i>	1	2	3	4	5
29. <i>Transformação digital de processos associados aos recursos humanos (recrutamento e seleção, conhecimento de oportunidades de carreira, entre outros)</i>	1	2	3	4	5
30. <i>Participar em processos de recrutamento e seleção com recurso a plataformas digitais inovadoras</i>	1	2	3	4	5
31. <i>Existência de sistemas inteligentes que escolhem apenas aqueles testes que são importantes para a minha avaliação</i>	1	2	3	4	5
32. <i>Ter a oportunidade de realizar os testes psicológicos computadorizados em função da minha disponibilidade</i>	1	2	3	4	5
33. <i>Avaliação justa face ao desempenho prestado</i>	1	2	3	4	5
34. <i>Avaliação de desempenho recorrente</i>	1	2	3	4	5
35. <i>Possibilidade de conseguir destacar-me em termos monetários face aos meus colegas de trabalho</i>	1	2	3	4	5
36. <i>Possibilidade de conseguir evidenciar maiores níveis de desempenho comparativamente aos meus colegas de trabalho</i>	1	2	3	4	5
37. <i>Preocupação com a correta separação dos resíduos</i>	1	2	3	4	5
38. <i>Redução do desperdício de materiais</i>	1	2	3	4	5

39. *Gestão da utilização de água e de energia elétrica*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. *Preocupação com alterações climáticas*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. *Redução do uso de plásticos e outros produtos derivados do petróleo*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. *Redução da pegada de carbono*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. *Estímulo à não utilização de elevadores e de outras plataformas com elevados gastos energéticos*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Parte III

Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando na escala de resposta (1 a 5):

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente	
1. <i>Eu tenho boa imagem profissional perante os outros</i>	1	2	3	4	5
2. <i>Eu tenho uma reputação profissional positiva</i>	1	2	3	4	5
3. <i>É apelativo trabalhar comigo</i>	1	2	3	4	5
4. <i>As minhas aptidões profissionais são claras</i>	1	2	3	4	5
5. <i>Eu tenho a reputação de produzir resultados de alto valor</i>	1	2	3	4	5
6. <i>Eu sou considerado melhor profissional quando comparado com outros</i>	1	2	3	4	5
7. <i>Eu sou recompensado por apresentar valores profissionais que se elevam/destacam em relação aos outros</i>	1	2	3	4	5
8. <i>Eu sou o candidato preferido aquando da realização de projetos e tarefas</i>	1	2	3	4	5
9. <i>Eu sou conhecido dentro do meu meio profissional</i>	1	2	3	4	5
10. <i>O meu nome é bem conhecido dentro do meu meio profissional</i>	1	2	3	4	5
11. <i>Eu sou conhecido fora da minha rede próxima</i>	1	2	3	4	5
12. <i>Eu sou, por vezes, recomendado por outros aos seus contactos profissionais</i>	1	2	3	4	5
13. <i>Não me importo de receber menos, mas ter projetos desafiantes para no futuro conseguir evoluir para uma carreira melhor</i>	1	2	3	4	5
14. <i>Procuro planear na minha cabeça todo o percurso da minha carreira</i>	1	2	3	4	5
15. <i>Tento encontrar competências que me vão ser úteis no futuro</i>	1	2	3	4	5
16. <i>Penso de forma estratégica sobre a gestão da minha carreira</i>	1	2	3	4	5
17. <i>Procuro reunir contactos que beneficiem a minha carreira num futuro</i>	1	2	3	4	5

18. *Mais do que o presente, preocupo-me com a minha carreira futura*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. *As minhas decisões atuais de carreira têm por objetivo alimentar uma maior projeção futura da minha carreira*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. *Atento na missão, valores e visão da organização para conseguir evoluir até onde perspetivo*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. *Acredito que denotando um bom desempenho e uma capacidade de inovação consigo evoluir na minha carreira*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. *Procuro ativamente que os meus resultados atuais possam impactar e auxiliar o meu percurso futuro*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Parte IV

Indique, em cada uma das afirmações, como se sente em relação à organização (abaixo identificada como empresa) onde desempenha a sua atividade profissional. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

1 Discordo totalmente	2 Discordo moderada mente	3 Discor do ligeira mente	4 Não concordo nem discordo	5 Concor do ligeira mente	5 Concordo moderada mente	5 Concordo totalmente
1. <i>Esta empresa tem muito significado pessoal para mim</i>						
1	2	3	4	5	6	7
2. <i>Não tenho grande um grande sentimento de pertença para com esta empresa</i>						
1	2	3	4	5	6	7
3. <i>Gostaria muito de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa</i>						
1	2	3	4	5	6	7
4. <i>Mesmo sendo vantajoso para mim, não acho que fosse correto deixar a minha empresa agora</i>						
1	2	3	4	5	6	7
5. <i>Não deixaria a minha empresa neste momento porque me sinto obrigado/a para com as pessoas que nela trabalham</i>						
1	2	3	4	5	6	7
6. <i>Sinto mesmo os problemas desta empresa como meus</i>						
1	2	3	4	5	6	7
7. <i>Uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a falta de alternativas</i>						
1	2	3	4	5	6	7
8. <i>Uma das maiores razões para eu continuar a trabalhar nesta empresa é que sair iria requerer um sacrifício pessoal muito considerável (outra empresa poderia não oferecer todos os benefícios que tenho aqui)</i>						
1	2	3	4	5	6	7
9. <i>Não me sinto ligado/a a esta empresa</i>						
1	2	3	4	5	6	7
10. <i>Devo muito a esta empresa</i>						
1	2	3	4	5	6	7
11. <i>Esta empresa merece a minha lealdade</i>						
1	2	3	4	5	6	7
12. <i>Não sinto qualquer obrigação de permanecer com o meu empregador atual</i>						
1	2	3	4	5	6	7
13. <i>Seria muito difícil deixar esta empresa agora, mesmo se eu quisesse</i>						
1	2	3	4	5	6	7
14. <i>Sinto que tenho muito poucas opções para considerar sair desta empresa</i>						
1	2	3	4	5	6	7
15. <i>Se já não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, consideraria trabalhar noutra empresa</i>						
1	2	3	4	5	6	7

16. Não me sinto como fazendo “parte da família” nesta empresa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Sentir-me-ia culpado/a se deixasse a minha empresa agora

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Neste momento, permanecer na minha empresa é uma questão tanto de necessidade, como de vontade

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Demasiadas coisas na minha vida seriam “abaladas” se eu decidisse sair da minha empresa agora

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## Parte V

Sobre o seu dia a dia no trabalho, reflita sobre como se sente psicológica e fisicamente. Classifique cada situação de acordo com a respetiva escala (1 a 5):

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre				
<i>1. Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?</i>				1	2	3	4	5
<i>2. Sente-se esgotado pela manhã ao pensar em mais um dia de trabalho?</i>				1	2	3	4	5
<i>3. Sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si?</i>				1	2	3	4	5
<i>4. Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso?</i>				1	2	3	4	5
<i>5. O seu trabalho é emocionalmente esgotante?</i>				1	2	3	4	5
<i>6. O seu trabalho é frustrante?</i>				1	2	3	4	5
<i>7. Sente-se exausto devido ao seu trabalho?</i>				1	2	3	4	5

Já aconteceu nos últimos 12 meses, ter ido trabalhar, sentindo-se doente e achando que deveria ter tirado o dia para ficar em casa a recuperar? Coloque uma cruz (X) na opção que considera ser a sua situação

- Não. Nunca estive doente
- Sim, 1 vez
- Sim, 2 a 3 vezes
- Sim, 4 a 5 vezes
- Sim, 6 a 10 vezes
- Sim, mais do que 10 vezes

## Parte VI

De seguida serão apresentadas várias frases relacionadas com a forma como se vê a si mesmo neste momento. Indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem, recorrendo à seguinte escala (1 a 7):

1	2	3	4	5	5	5						
Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente						
1.	<i>Assim que conseguir um emprego melhor, deixarei esta empresa/instituição</i>					1	2	3	4	5	6	7
2.	<i>Estou ativamente à procura de uma vaga de emprego fora desta empresa/instituição</i>					1	2	3	4	5	6	7
3.	<i>Estou a pensar seriamente em deixar o meu emprego</i>					1	2	3	4	5	6	7
4.	<i>Penso frequentemente em deixar o meu emprego nesta empresa/instituição</i>					1	2	3	4	5	6	7
5.	<i>Penso que estarei a trabalhar nesta empresa/instituição daqui a cinco anos</i>					1	2	3	4	5	6	7
6.	<i>Assim que conseguir um emprego no estrangeiro, deixarei esta empresa/instituição</i>					1	2	3	4	5	6	7
7.	<i>Estou ativamente à procura de uma vaga de emprego no estrangeiro</i>					1	2	3	4	5	6	7
8.	<i>Estou a pensar seriamente em trabalhar no estrangeiro</i>					1	2	3	4	5	6	7
9.	<i>Penso frequentemente em deixar o meu emprego para exercer enfermagem no estrangeiro</i>					1	2	3	4	5	6	7
10.	<i>Penso que estarei a trabalhar no estrangeiro daqui a cinco anos</i>					1	2	3	4	5	6	7

**Muito obrigada pela sua colaboração!!**

Pretendemos dar continuidade a esta investigação. Caso queira dar continuidade deve contactar a investigadora através do email [ipbra@iscte-iul.pt](mailto:ipbra@iscte-iul.pt)

## ANEXO B

## Caracterização da amostra do estudo – variáveis sociodemográficas (nominais e ordinais)

Variáveis Sociodemográficas	n	%
<b><u>Sexo</u> (N=173)</b>		
Feminino	126	72.8 %
Masculino	47	27.2 %
Outro	0	0 %
<b><u>Situação Familiar</u> (N=173)</b>		
Solteiro(a)	90	52.0 %
Casado(a) ou em união de facto	68	39.3 %
Divorciado(a)/Separado(a)	14	8.1 %
Viúvo(a)	1	.6 %
<b><u>Instituição de Ensino</u> (N=173)</b>		
Universidade Pública	102	59.0 %
Universidade Privada	36	20.8 %
Instituto Politécnico	35	20.2 %
<b><u>Setor de Atividade</u> (N=173)</b>		
Setor Privado	52	30.1 %
Setor Público	85	49.1 %
Ambos	36	20.8 %
<b><u>Habilitações Literárias</u> (N=173)</b>		
Licenciatura	108	62.4 %
Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem	30	17.3%
Mestrado		
Doutoramento	33	19.1 %
	2	1.2 %
<b><u>Presentismo</u> (N=173)</b>		
Nunca estive doente	27	15.6%
1 vez	30	17.3%
2 a 3 vezes	68	39.3%
4 a 5 vezes	24	13.9%

---

6 a 10 vezes	9	5.2%
Mais do que 10 vezes	15	8.7%

---

## ANEXO C

## Caracterização da amostra do estudo – variáveis sociodemográficas (quantitativa)

Variáveis Sociodemográficas	$\bar{x}$	DP	Mín-Máx	Sk	Ku	Normalidade	
						E.T.	p
<b>Idade</b> (N=173)	33.47	9.20	20-60	.99	.40	.16	< .01
<b>Nº dependentes</b> (N=173)	.60	.86	0-4	1.20	.60	.38	< .01
<b>Percentagem de tempo despendida no setor público</b> (N = 22)	70.05	12.19	50-90	-.22	-.87	.93	.11
<b>Percentagem de tempo despendida no setor privado</b> (N = 22)	29.95	12.19	10-50	.22	-.87	.93	.11
<b>Horas de trabalho semanal</b> (N=172)	42.42	10.81	10-90	1.24	2.94	.22	< .01
<b>Anos de experiência profissional</b> (N=173)	10.35	8.76	0-36	1.08	.48	.16	< .01

Nota:  $\bar{x}$  = Média; DP = Desvio-padrão; Sk = Skewness; Ku = Kurtosis; E.T. = Estatística de teste; p = p-value

## ANEXO D

## Estatística Descritiva

Variável	$\bar{x}$	DP	Mín-Máx	Sk	Ku	Normalidade		$\alpha$
						E.T.	p	
<b>Employer Branding</b>								
<b>(Situação desejada)</b>								
Satisfação com o pagamento	4.04	.71	1-5	-1.41	3.89	.24	< .01	.84
Flexibilidade	4.24	.81	1-5	-1.76	3.93	.18	< .01	.86
Segurança	4.21	.71	1-5	-1.35	2.95	.15	< .01	.71
Oportunidades de desenvolvimento	4.43	.59	1-5	-1.98	7.00	.18	< .01	.82
Fatores pessoais	4.22	.66	1.3-5	-1.53	3.34	.12	< .01	.92
Componente digital	3.19	.84	1-5	-.08	.06	.08	.01	.92
Competitividade	3.36	1.06	1-5	-.35	-.31	.15	< .01	.91
Ambiente	3.64	1.04	1-5	-.68	-.02	.14	< .01	.97
<b>Employer Branding</b>								
<b>(Situação atual)</b>								
Satisfação com o pagamento	2.50	1.04	1-5	.29	-.82	.15	< .01	.90
Flexibilidade	3.10	1.07	1-5	-.24	-.82	.15	< .01	.90
Segurança	3.07	1.01	1-5	-.23	-.53	.13	< .01	.75
Oportunidades de desenvolvimento	3.74	.90	1-5	-.76	.33	.15	< .01	.84
Fatores pessoais	2.63	.97	1-5	.43	-.62	.10	< .01	.94
Componente digital	2.68	.84	1-5	.05	-.43	.10	< .01	.93
Competitividade	2.25	1.02	1-5	.39	-.59	.16	< .01	.88
Ambiente	2.84	1.12	1-5	-.08	-.83	.08	.01	.97
<b>Personal Branding</b>								
<b>(<u>appeal, differentiation, recognition &amp; others</u>)</b>								
<i>Brand Appeal</i>	4.16	.57	1-5	-.92	4.22	.17	< .01	.83
<i>Brand Differentiation</i>	3.08	.69	1-5	.12	.05	.12	< .01	.67
<i>Brand Recognition</i>	3.25	.94	1-5	-.23	-.22	.08	.02	.87
<i>Others</i>	3.89	.64	1-5	-.81	2.01	.07	.02	.84
<b>Burnout (<u>Work-related burnout</u>)</b>								
<i>Burnout</i>	3.20	0.72	1.14-4.86	-.10	-.29	.06	.09	.87

---

**Organizational Commitment****(afetiva, continuidade e normativa)**

Afetiva	3.68	1.49	1-7	.25	-.71	.09	< .01	.75
Continuidade	3.56	1.24	1-6.67	.17	-.62	.06	.20	.73
Normativa	3.20	1.40	1-7	.49	-.54	.11	< .01	.74

---

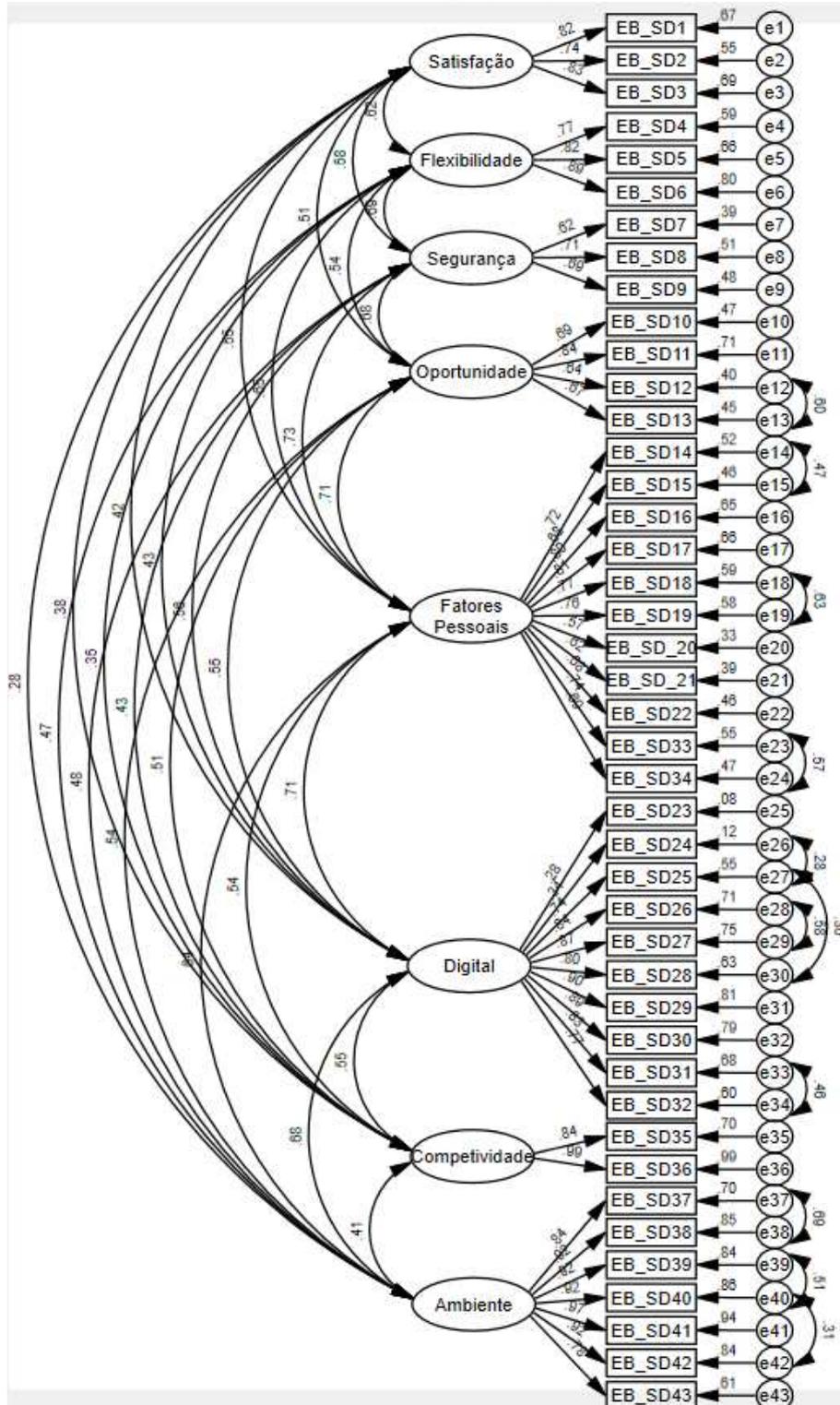
**Intention to Quit**

Intenção de Saída do trabalho/emprego	4.06	1.83	1-7	.04	-1.16	.09	< .01	.92
Intenção de Emigrar	2.22	1.73	1-7	1.38	.93	.27	< .01	.96

---

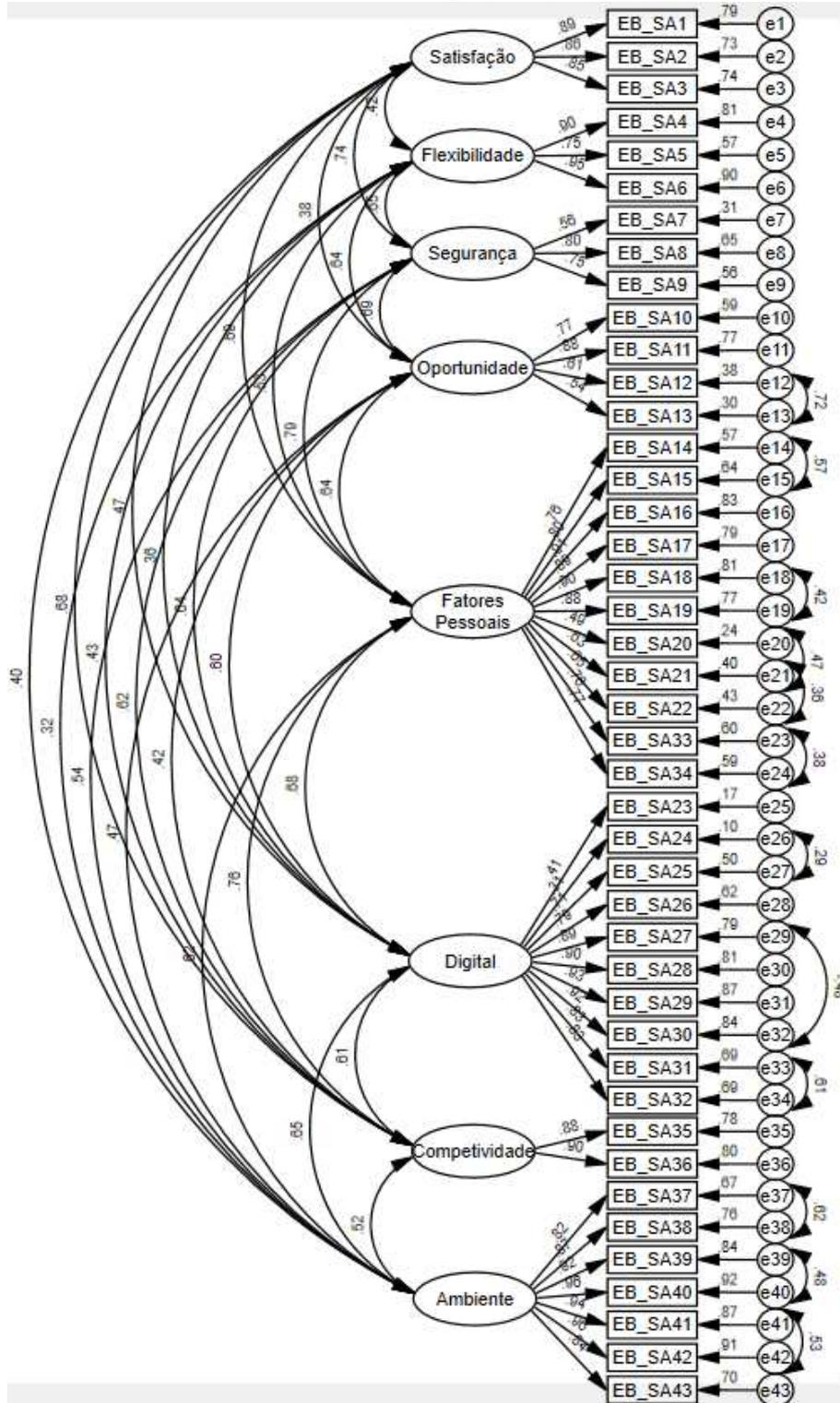
Nota:  $\bar{x}$  = Média; DP = Desvio-padrão; Sk = Skewness; Ku = Kurtosis; E.T. = Estatística de teste; p = p-value

## Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento *Employer Branding (SD)*



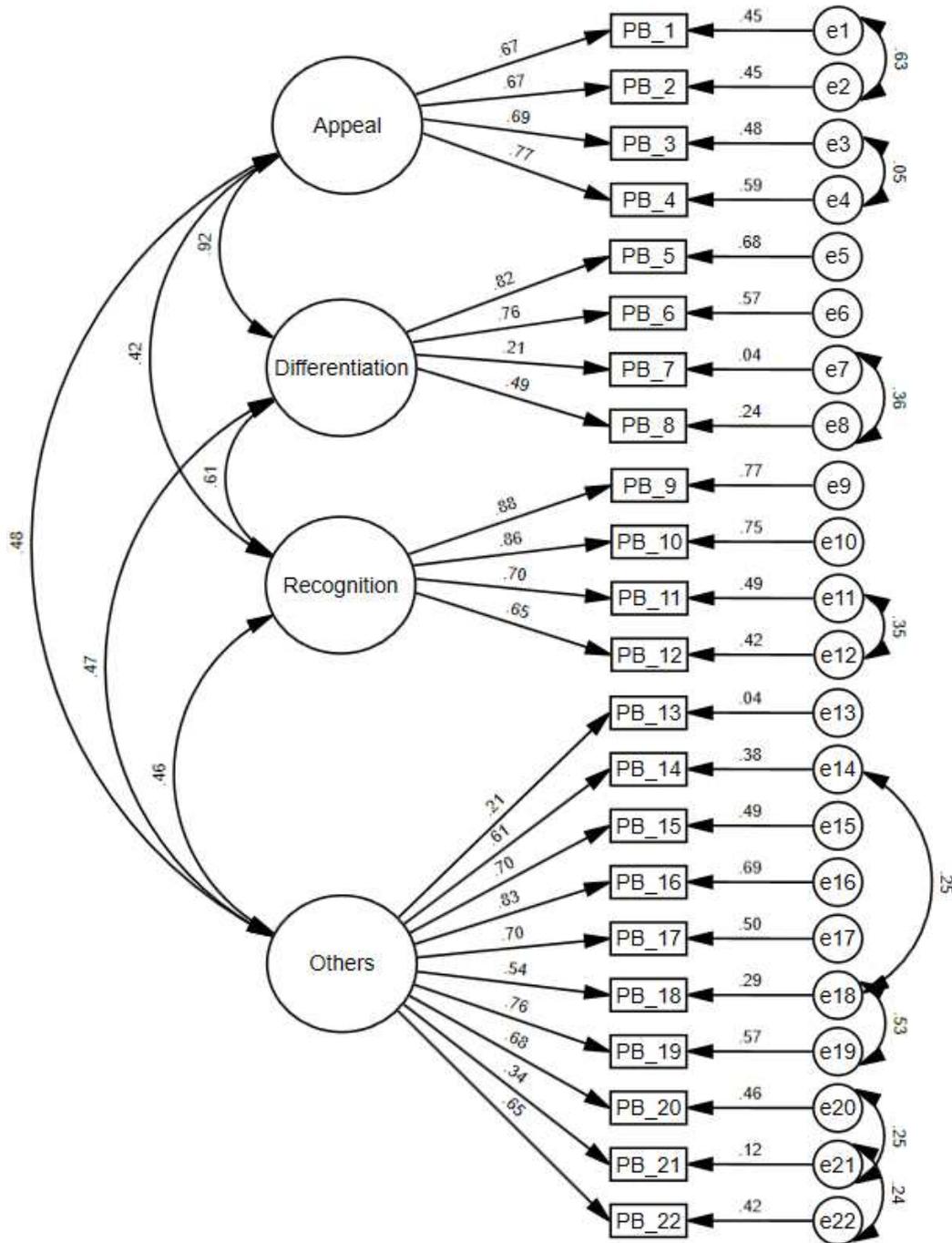
Nota:  $\chi^2(821) = 1442.77, p < .001$ ;  $\chi^2/df = 1.76$ ;  $RMSEA = 0.07, p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.07];  $NFI = 0.81$ ;  $CFI = 0.90$ ;  $TLI = 0.90$ ;  $SRMR = 0.07$

## Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento *Employer Branding (SA)*



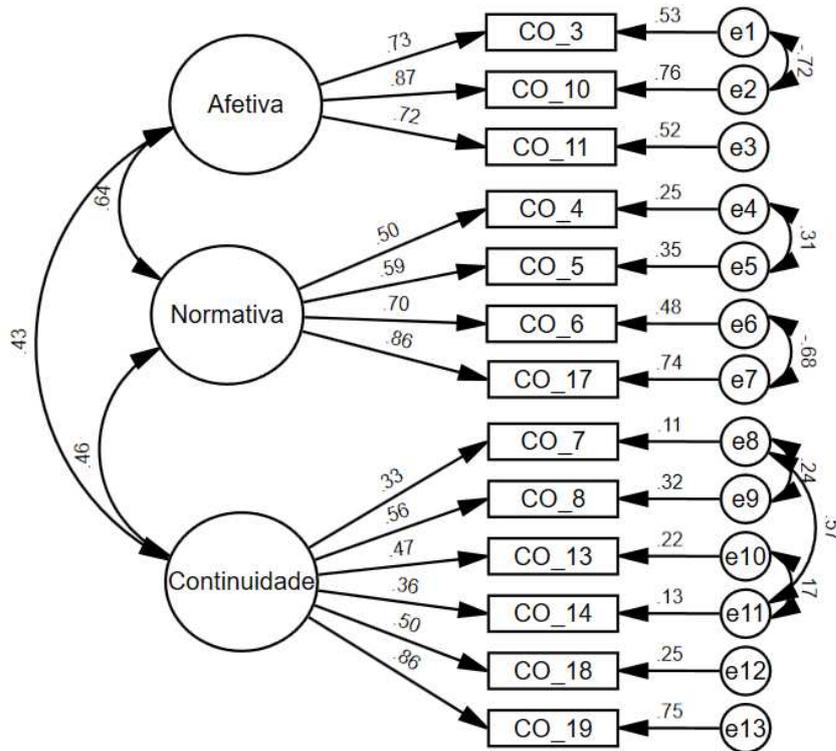
Nota:  $\chi^2(820) = 1474.25, p < .001$ ;  $\chi^2/df = 1.80$ ;  $RMSEA = 0.07, p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.07];  $NFI = 0.83$ ;  $CFI = 0.91$ ;  $TLI = 0.91$ ;  $SRMR = 0.07$

## Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento *Personal Brand Equity (PB)*

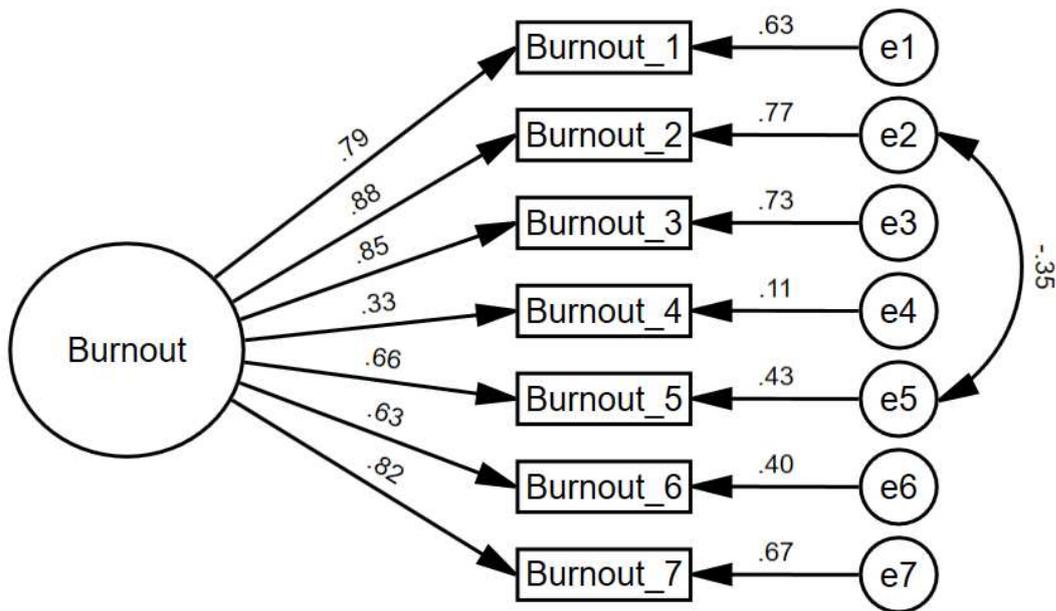


Nota:  $\chi^2(195) = 298.86$   $p < .001$ ;  $\chi^2/df = 1.53$ ;  $RMSEA = 0.06$ ,  $p < .001$ , IC 90% [0.04, 0.7];  $NFI = 0.85$ ;  $CFI = 0.94$ ;  $TLI = 0.93$ ;  $SRMR = 0.07$

## Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento Compromisso Organizacional



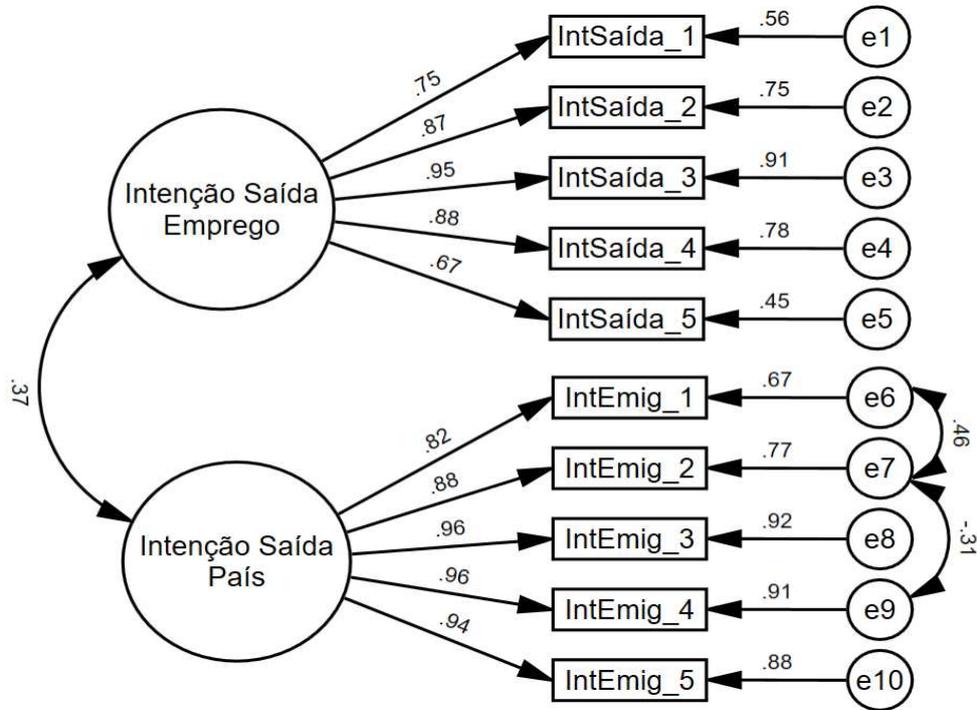
Nota:  $\chi^2(56) = 113.09, p < .001$ ;  $\chi^2/gl = 2.02$ ;  $RMSEA = 0.08, p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.10];  $NFI = 0.85$ ;  $CFI = 0.92$ ;  $TLI = 0.90$ ;  $SRMR = 0.08$

**Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento *Burnout***

Nota:  $\chi^2(13) = 26.23, p < .016$ ;  $\chi^2/df = 2.02$ ;  $RMSEA = 0.08, p = .02$ , IC 90% [0.03, 0.12];  $NFI = 0.96$ ;  $CFI = 0.98$ ;  $TLI = 0.96$ ;  $SRMR = 0.03$

---

## Análise Fatorial Confirmatória do Instrumento *Intention to Quit*



Nota:  $\chi^2(32) = 69.90, p < .001$ ;  $\chi^2/df = 2.18$ ;  $RMSEA = 0.08, p < .001$ , IC 90% [0.06, 0.11];  $NFI = 0.96$ ;  $CFI = 0.98$ ;  $TLI = 0.97$ ;  $SRMR = 0.04$

ANEXO K

**Coeficiente de correlação entre *Employer Branding* (SD) e *Employer Branding* (SA)**

Variável	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Sat (SD)	-															
2. Flex (SD)	.56**	-														
3. Seg (SD)	.45**	.56**	-													
4. Oport (SD)	.41**	.49**	.53**	-												
5. Fat (SD)	.51**	.60**	.60**	.59**	-											
6. Dig (SD)	.38**	.42**	.49**	.44**	.65**	-										
7. Comp (SD)	.35**	.35**	.37**	.41**	.54**	.48**	-									
8. Amb (SD)	.27**	.44**	.43**	.48**	.60**	.64**	.40**	-								
9. Sat (SA)	.17*	.15*	.14	.09	.13	.21*	-.03	.08	-							
10. Flex (SA)	.04	.20**	.13	.19*	.05	-.00	-.07	.10	.40**	-						
11. Seg (SA)	.04	.11	.16*	.14	.04	.04	.03	.05	.58**	.55**	-					
12. Oport (SA)	-.08	.07	-.01	.25**	.03	-.09	-.05	.07	.30**	.52**	.55**	-				
13. Fat (SA)	.07	.18*	.09	.19*	.16*	.13	.06	.15	.64**	.53**	.66**	.57**	-			
14. Dig (SA)	.12	.18*	.07	.20**	.19*	.20**	.11	.20**	.47**	.43**	.57**	.54**	.71**	-		
15. Comp (SA)	.07	.16*	.05	.09	.07	.15	.02	.10	.60**	.41**	.49**	.34**	.71**	.61**	-	
16. Amb (SA)	.07	.21**	.10	.13	.14	.14	.08	.18*	.38**	.33**	.47**	.37**	.59**	.62**	.48**	-

---

n =173

As correlações são significativas nos níveis \*\* p < .01; \* p < .05

Nota:

Sat (SD) = Satisfação com o pagamento/remuneração (situação desejada)

Flex (SD) = Flexibilidade (situação desejada)

Seg (SD) = Segurança (situação desejada)

Oport (SD) = Oportunidades de desenvolvimento (situação desejada)

Fat (SD) = Fatores pessoais (situação desejada)

Dig (SD) = Componente digital (situação desejada)

Comp (SD) = Competitividade (situação desejada)

Amb (SD) = Ambiente (situação desejada)

Sat (SA) = Satisfação com o pagamento/remuneração (situação atual)

Flex (SA) = Flexibilidade (situação atual)

Seg (SA) = Segurança (situação atual)

Oport (SA) = Oportunidades de desenvolvimento (situação atual)

Fat (SA) = Fatores pessoais (situação atual)

Dig (SA) = Componente digital (situação atual)

Comp (SA) = Competitividade (situação atual)

Amb (SA) = Ambiente (situação atual)

---

ANEXO L

**Coeficiente de correlação entre *Employer Branding* (SA) e Compromisso Organizacional**

Variável	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. CO_Afet	-										
2. CO_Cont		-									
3. CO_Norm			-								
4. Sat (SA)	.39**	.15*	.31**	-							
5. Flex (SA)	.47**	.18*	.30**		-						
6. Seg (SA)	.41**	.20**	.24**			-					
7. Oport (SA)	.52**	.08	.23**				-				
8. Fat (SA)	.58**	.13	.35**					-			
9. Dig (SA)	.47**	.07	.29**						-		
10. Comp (SA)	.44**	.20*	.32**							-	
11. Amb (SA)	.35**	.09	.20**								-

n =173

As correlações são significativas nos níveis \*\* p < .01; \* p < .05

Nota:

CO\_Afet = Compromisso Afetivo

CO\_Cont = Compromisso de Continuidade

CO\_Norm = Compromisso Normativo

Sat (SA) = Satisfação com o pagamento/remuneração (situação atual)

Flex (SA) = Flexibilidade (situação atual)

Seg (SA) = Segurança (situação atual)

---

Oport (SA) = Oportunidades de desenvolvimento (situação atual)

Fat (SA) = Fatores pessoais (situação atual)

Dig (SA) = Componente digital (situação atual)

Comp (SA) = Competitividade (situação atual)

Amb (SA) = Ambiente (situação atual)

ANEXO M

**Coeficiente de correlação das dimensões do *Employer Branding* (SD e SA) com as dimensões da Intenção de Saída (Emprego e País)**

Variável	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Sat (SD)	-															
2. Flex (SD)		-														
3. Seg (SD)			-													
4. Oport (SD)				-												
5. Fat (SD)					-											
6. Dig (SD)						-										
7. Comp (SD)							-									
8. Amb (SD)								-								
9. Sat (SA)									-							
10. Flex (SA)										-						
11. Seg (SA)											-					
12. Oport (SA)												-				
13. Fat (SA)													-			
14. Dig (SA)														-		
15. Comp (SA)															-	

16. Amb (SA)																	-
17. IntS_Emp	.14	.07	.07	-.01	.05	.11	.12	.08	-.35**	-.38**	-.34**	-.45**	-.44**	-.33**	-.32**	-.28**	
18. IntS_País	.09	.10	.11	-.03	.05	.12	.06	.06	-.08	-.18*	-.15*	-.17*	-.15	-.19*	-.16*	-.22**	

n =173

As correlações são significativas nos níveis \*\* p < .01; \* p < .05

Nota:

Sat (SD) = Satisfação com o pagamento/remuneração (situação desejada)

Flex (SD) = Flexibilidade (situação desejada)

Seg (SD) = Segurança (situação desejada)

Oport (SD) = Oportunidades de desenvolvimento (situação desejada)

Fat (SD) = Fatores pessoais (situação desejada)

Dig (SD) = Componente digital (situação desejada)

Comp (SD) = Competitividade (situação desejada)

Amb (SD) = Ambiente (situação desejada)

Sat (SA) = Satisfação com o pagamento/remuneração (situação atual)

Flex (SA) = Flexibilidade (situação atual)

Seg (SA) = Segurança (situação atual)

Oport (SA) = Oportunidades de desenvolvimento (situação atual)

Fat (SA) = Fatores pessoais (situação atual)

Dig (SA) = Componente digital (situação atual)

Comp (SA) = Competitividade (situação atual)

Amb (SA) = Ambiente (situação atual)

IntS\_Emp = Intenção de Saída do Emprego

IntS\_País = Intenção de Saída do País

