U.PORTO

MESTRADO
GESTÃO DE SERVIÇOS

Employer Branding e Perceção Autenticidade Organizacional nas Redes Sociais: Impactos no *Brand Allegiance* e no *Brand Endorsement*

Inês Sofia Cunha Ferreira

M

2025

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Employer Branding e Perceção Autenticidade Organizacional nas Redes Sociais: Impactos no *Brand Allegiance* e no *Brand Endorsement*

Inês Sofia Cunha Ferreira

Dissertação
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

2025

(a) Indicar o tipo de trabalho
(b) Nome do Mestrado

FACULDADE DE **ECONOMIA**

Agradecimentos

A todos os inquiridos que generosamente disponibilizaram o seu tempo.

À minha orientadora, pela confiança depositada, pela orientação rigorosa e pela disponibilidade ao longo deste percurso.

À minha mãe, que reúne todas as qualidades que poderia desejar numa melhor amiga, que sempre me mostrou o amor incondicional e me ensinou o significado de resiliência.

Ao Tiago, pelo cuidado, amor, apoio e encorajamento.

Aos meus "Fatores Críticos de Sucesso", Inês, Leonor e Rita, por tornarem este caminho mais leve e muito mais divertido.

À minha família e amigos, pelo incentivo, paciência e motivação.

Abstract

Este estudo analisa a influência do *Employer Branding* (EB) e da perceção de autenticidade organizacional nas redes sociais (AORS) por parte dos colaboradores sobre duas dimensões do *Employer Brand Equity* (EBE): a intenção de permanecer na organização (*Brand Allegiance*) e a disposição para recomendar a *employer brand* (*Brand Endorsement*). Embora a literatura tenha demonstrado o impacto do EB sobretudo na atração de talentos, o papel da autenticidade organizacional no digital e os seus efeitos internos permanecem pouco explorados. Para preencher esta lacuna, desenvolveu-se um estudo quantitativo, com base em escalas validadas de EB e Autenticidade adaptada ao contexto organizacional, aplicado a 279 colaboradores de diferentes setores. Os resultados confirmam associações positivas e significativas entre o EB e as dimensões do EBE, bem como entre a autenticidade percebida e os comportamentos de retenção e de promoção positiva da *employer brand*. Do ponto de vista académico, o estudo contribui para a literatura ao integrar EB e perceção de autenticidade organizacional nas redes sociais numa perspetiva centrada nos colaboradores, respondendo parcialmente à lacuna identificada. Do ponto de vista prático, evidencia que organizações que investem em práticas consistentes de EB e asseguram a perceção de autenticidade organizacional nas redes sociais por parte dos próprios colaboradores, criam condições mais favoráveis para consolidar relações de longo prazo com os colaboradores e reforçar a reputação no mercado de trabalho.

Palavras chave: Employer Branding; Redes Sociais; Employer Brand Equity; Retenção de Talentos

Índice

1.Introdução..... 1
2. Revisão da Literatura..... 5
2.1. Employer branding..... 5
2.1.1. O papel do Employer Branding na Employer Brand..... 9
2.1.2. As dimensões do Employer Brand Equity..... 11
2.2. Retenção de Talentos: Brand Allegiance e o papel do EB..... 14
2.3. Organizações nas Redes Sociais e Brand Endorsement..... 16
2.4. Reflexão crítica sobre a Revisão de Literatura e Posicionamento do estudo..... 19
2.5. Objetivo, Modelo conceptual e Hipóteses..... 22
3. Metodologia..... 25
3.1. Questionário..... 25
3.2. Recolha de Dados..... 29
3.3. Análise de Dados..... 30
3.4. Amostra..... 32
4. Resultados..... 33
4.1. Caracterização da amostra..... 33
4.2. Análise descritiva do modelo conceptual..... 38
4.2.1. Análise de confiabilidade, validade e normalidade..... 41
4.2.2. Resultados adicionais/exploratórios..... 43
5. Análise e discussão de resultados..... 45
5.1. Variáveis constituintes do modelo conceptual..... 45
5.1.1. Employer branding..... 45
5.1.2. Employer Brand Equity..... 46
5.1.3. Perceção da Autenticidade Organizacional nas redes sociais..... 48
5.2. O papel do Employer Branding no Brand Allegiance e no Brand Endorsement..... 50
5.3. Perceção da Autenticidade Organizacional nas Redes Socias, Brand Allegiance e Brand Endorsement..... 52
6. Conclusões finais..... 54
6.1. Contributos teóricos e práticos..... 55
6.2. Limitações e sugestões para investigação futura..... 56
6.3. Síntese final..... 57
Referências bibliográficas..... 58
Anexos..... 66
Anexo A - Questionário..... 66

Anexo B - Escala de Employer Branding..... 75
Anexo C - Escala de Employer Brand Equity..... 77
Anexo D - Adaptação da Escala de Employer Brand Equity..... 78
Anexo E - Teste de correlação entre dimensões e antiguidade..... 79
Anexo F - Teste de correlação entre dimensões e frequência com que via conteúdos partilhados pela sua organização..... 80
Anexo G - Teste de correlação entre dimensões e frequência com que interagiu com conteúdos partilhados pela sua organização..... 82

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual. Fonte: Elaboração Própria

Figura 2 – Distribuição da antiguidade na organização

Figura 3 – Frequência absoluta e relativa de utilização das redes sociais pelos participantes

Figura 4 – Frequências absoluta e relativa de fins de utilização por rede social

Figura 5 – Percentagem de frequência com que os participantes viam conteúdos partilhados pela sua organização nas redes sociais

Figura 6 – Percentagem de frequência de interação com conteúdos organizacionais (gostar, comentar ou partilhar)

Índice de Tabelas

Tabela 2 - Dimensões Employer Brand Equity Fonte: Elaboração própria, a partir de King et al. (2013).

Tabela 3 - Resumo dos estudos sobre EB, redes sociais e retenção. Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 - Estrutura do questionário: secções, conteúdos e objetivos

Tabela 5 - Itens da escala de Brand Authenticity de Napoli et al. (2014), traduzidos e adaptados ao contexto organizacional e das redes sociais

Tabela 6. Frequência absoluta (n) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta geração

Tabela 7. Estatísticas descritivas para as sete dimensões da escala EB.

Tabela 8. Estatísticas descritivas do EBE e as suas dimensões.

Tabela 9. Estatísticas descritivas da Perceção da Autenticidade Organizacional nas redes sociais

Tabela 10. Consistência Interna (Alpha de Cronbach)

Tabela 11. Resultados da Análise Fatorial Exploratória à escala AORS

Tabela 12. Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov, Assimetria e Curtose)

Tabela 13. Correlações de Spearman entre as variáveis em estudo.

Tabela 14: Sumário da validação das hipóteses de confirmação

Abreviaturas

EB - Employer Branding

EBE - Employer Brand Equity

AORS - Perceção da Autenticidade Organizacional nas Redes Sociais

1.Introdução

O mercado de trabalho atual muda a uma velocidade sem precedentes, impulsionado pela tecnologia, globalização e mudanças nas expectativas dos trabalhadores (Elegbe, 2018). Neste contexto, os colaboradores priorizam experiências enriquecedoras, oportunidades de desenvolvimento e alinhamento com valores organizacionais (Kissel & Büttgen, 2015). As organizações, por sua vez, enfrentam uma concorrência crescente para atrair e reter talentos (Alzaid & Dukhaykh, 2023; Chen et al., 2021), o que reforça a necessidade de se diferenciarem no mercado (Lievens & Slaughter, 2016; Mölk & Auer, 2018).

O *Employer Branding*, EB, tem vindo a ganhar crescente destaque, não só como uma estratégia essencial para atrair talentos (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer et al., 2018b), mas também como um mecanismo relevante para fomentar a lealdade e a retenção de colaboradores (Foster et al., 2010; Chami-Malaeb & Garavan, 2013). Entre 2020 e 2025, 67% de todas as publicações indexadas na *Web of Science* com "employer branding" no título foram produzidas, o que evidencia o interesse académico crescente neste domínio (*Web of Science, 2025*). A investigação tem explorado diferentes vertentes do EB, incluindo o seu impacto no desempenho organizacional (Elegbe, 2018) e a sua interseção com as redes sociais (Grzesiuk & Wawer, 2018; 2023; Kissel & Büttgen, 2015). Nesta última área, destacam-se abordagens inovadoras como a cocriação de valor da *employer brand* (Näppä, 2022) e o reforço da autenticidade comunicacional (Jacobson et al., 2021; Tran et al., 2024), elementos cada vez mais centrais para a competitividade no mercado global (Lievens & Slaughter, 2016; Azhar et al., 2024).

O EB para além de melhorar a imagem externa (Buil et al., 2016; Yoganathan et al., 2017), proporciona às organizações uma vantagem competitiva significativa ao cultivar um ambiente de trabalho mais atraente e motivador. Empresas com uma *employer brand* forte são vistas não apenas como bons lugares para trabalhar, mas como entidades que valorizam os seus funcionários e investem em desenvolvimento contínuo (Backhaus & Tikoo, 2004; Grzesiuk & Wawer, 2018; Nguyen Ngoc Thang et al., 2024). Desta forma é pertinente falar em *Employer Brand Equity*, EBE, que representa o resultado do EB, uma vez que destaca como a perceção da *employer brand* pelos

colaboradores e candidatos afeta diretamente sua capacidade de atrair e reter talentos (Jacobson et al., 2021). Este comprometimento com uma perceção de valor positiva pelos colaboradores (Kucherov & Samokish, 2016), promovido através do EB (Jacobson et al., 2021) ressoa através da cadeia de valor da empresa (Yoganathan et al., 2021), melhorando as relações com clientes e parceiros e, por sua vez, fortalecendo o desempenho de mercado e a sustentabilidade a longo prazo da organização (Lievens & Slaughter, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004).

O EB transcende atração de talentos, enraizando-se nas práticas que fomentam ambientes enriquecedores onde os colaboradores sentem seu valor reconhecido e suas carreiras apoiadas (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). Por sua vez, a retenção de talentos é fundamental para o sucesso organizacional e está relacionada com a eficácia das estratégias de EB (Alzaid & Dukhaykh, 2023). Este compromisso com o desenvolvimento e bem estar dos funcionários resulta em maior lealdade e redução da rotatividade (Yoganathan et al., 2021; Dassler et al., 2022), elementos que são vitais num mercado de trabalho volátil e altamente competitivo (Lievens & Slaughter, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Ao solidificar a imagem da empresa como excelente para trabalhar, o EB ajuda a criar um vínculo mais forte entre a organização e seus colaboradores (Grzesiuk & Wawer, 2018; Thang et al., 2024), o que é essencial para manter uma força de trabalho estável e comprometida.

Além disso, as práticas de EB influenciam a perceção dos colaboradores sobre a *employer brand,* fazendo com que eles não apenas decidam ficar na empresa (Saleem & Iglesias, 2016), mas também se tornem o próprios embaixadores da marca (Jacobson et al., 2021), promovendo a organização dentro e fora do ambiente de trabalho. A utilização da sredes sociaisamplia essa dinâmica, proporcionando um espaço onde os colaboradores possam partilhar as suas experiências positivas e reforcem os valores da empresa (Näppä, 2022; Schmidt et al., 2016). Ao interagir ativamente com os colaboradores através das redes sociais, as organizações têm oportunidade de melhorar suas práticas de EB, garantindo que elas sejam relevantes e eficazes para promover uma cultura de lealdade e retenção (Tran & Pham, 2024).

Em outubro de 2024, estimava-se que 5,52 mil milhões de pessoas utilizavam a internet, representando 67,5% da população global, sendo que 5,22 mil milhões (63,8%) eram utilizadores de

redes sociais (Statista, 2024). A proliferação dessas plataformas digitais, com uma base de usuários que engloba uma grande parte da população global (Statista, 2024), oferece às organizações oportunidades únicas de envolverem os vários *stakeholders*, sobretudo os próprios colaboradores, de forma direta e espontânea (Chen et al., 2021). Estas plataformas permitem a criação e troca de *user generated content*, ampliando o objetivo para interações autênticas e espontâneas, essenciais para a cocriação da identidade organizacional (Näppä, 2022). Além disso, estas plataformas destacam-se pela capacidade de facilitar uma comunicação interativa, criando um espaço de diálogo contínuo entre a organização e seus colaboradores (Tran & Pham, 2024; Näppä, 2022). Através delas, as organizações não apenas comunicam, mas também demonstram seus valores (Kissel & Büttgen, 2015) e compromissos com a excelência e o bem-estar dos colaboradores, fortalecendo o desempenho de mercado e a sustentabilidade a longo prazo (Lievens & Slaughter, 2016; Schmidt et al., 2016).

Desta forma, num mundo cada vez mais conectado, o comportamento online das organizações desempenha um papel crucial na perceção do valor da *employer brand*. Apesar da relevância crescente do tema, a literatura apresenta duas limitações principais. Por um lado, quando se analisa o papel das redes sociais na comunicação organizacional, o enfoque recai sobretudo sobre os consumidores, desvalorizando os colaboradores enquanto agentes fundamentais para a legitimação de uma imagem organizacional positiva, sobretudo em setores de serviços (Osburg et al., 2018; Alves et al., 2016; Barcelos et al., 2018). Por outro lado, mesmo nos estudos que exploram a ligação entre EB e redes sociais, a investigação concentra-se predominantemente no papel destas plataformas como ferramentas de atração de talentos, negligenciando o seu impacto na retenção e no endosso positivo da marca empregadora (Azhar et al., 2024; Tran & Pham, 2024; Theurer et al., 2018b).

Esta discrepância revela uma lacuna significativa: existe uma necessidade emergente de compreender como é que as plataformas digitais podem ser utilizadas de forma mais eficaz para amplificar o EB das organizações e, simultaneamente, perceber de que forma estas dinâmicas impactam a retenção e o envolvimento dos colaboradores (Schmidt et al., 2016; Zhang et al., 2019; Stohl et al., 2017). Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a perceção do EB e a perceção da autenticidade organizacional nas redes sociais influenciam: (1) a intenção de permanecer na

organização, expressa na dimensão *Brand Allegiance* do EBE, e (2) a disposição para promover positivamente a employer brand nas redes sociais, expressa na dimensão *Brand Endorsement* do EBE.

2. Revisão da Literatura

A revisão de literatura tem como objetivo enquadrar os conceitos centrais deste estudo e identificar as lacunas que justificam a investigação. Para isso, inicia-se com a apresentação do conceito de *Employer Branding* (secção 2.1.), clarificando a diferença entre a *employer brand* e o *employer branding*. Em seguida, discute-se o papel do *Employer Branding* na *employer brand* (secção 2.1.1.) e explora-se o conceito de *Employer Brand Equity* (secção 2.1.2.). Seguidamente, analisa-se a relação entre o *Employer Branding* e a retenção de talentos, através da dimensão Brand Allegiance (secção 2.2.), e discute-se o papel da Perceção da Autenticidade Organizacional nas Redes Sociais na predisposição dos colaboradores para recomendar a organização, expressa na dimensão *Brand Endorsement* (secção 2.3.). Por fim, apresenta-se uma reflexão crítica (secção 2.4.), na qual se clarifica o posicionamento deste estudo face ao conhecimento existente e às lacunas. Por fim, apresenta se o modelo conceptual que deu origem ao estudo, o objetivo e as hipóteses (secção 2.5.)

2.1. *Employer branding*

O termo *employer brand* surgiu com Ambler & Barrow (1996) e refere-se à forma como uma organização é percecionada enquanto empregadora, integrando benefícios funcionais, económicos e psicológicos que os colaboradores associam à sua experiência de trabalho. Por outras palavras, trata-se da identidade e da imagem que a organização projeta enquanto local de trabalho, tanto para quem já faz parte dela como para potenciais candidatos (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Se a *employer brand* é aquilo que a organização representa, o EB é o conjunto de práticas e esforços que permitem dar consistência a essa reputação, tornando-a credível e atrativa (Lievens & Slaughter, 2016; Grzesiuk & Wawer, 2018).

No fundo, o conceito de EB é uma abordagem contínua das organizações para se afirmarem como local de trabalho excecionais, atraindo e retendo tanto os colaboradores atuais quanto os potenciais (Grzesiuk & Wawer, 2018). É com base na premissa de satisfazer os colaboradores atuais e potenciais, fomentando uma relação positiva com estes, que o EB assume uma dimensão holística (Mosley, 2007). Trata-se da forma como a organização se apresenta e comunica com os seus colaboradores (Theurer et al., 2018b). Esta perspetiva permite gerir não só a relação, mas também a

experiência dos colaboradores ao longo de todo o seu ciclo de vida na organização (Biswas & Suar, 2014), sendo esta responsabilidade partilhada por toda a organização, e não limitada a um único departamento ou equipa, devendo ainda estar alinhada com a estratégia e o plano global de marketing (Lazorko & Zajac, 2014).

Theurer et al. (2018b) explica que o EB refere-se ao processo de desenvolvimento de uma identidade empregadora distinta e reconhecível, consistindo na comunicação do conjunto completo de vantagens que uma organização oferece aos seus colaboradores. Já Backhaus e Tikoo (2004) acrescentam que este conjunto abrange não apenas benefícios tangíveis ou funcionais, como o salário e outros incentivos (benefícios económicos), mas também aspetos intangíveis ou psicológicos, como uma cultura de trabalho positiva, oportunidades de desenvolvimento, sentido de propósito e sentimento de pertença.

Assim, o EB representa um esforço contínuo e intencional por parte da empresa para moldar e influenciar as perceções e o grau de consciência de diversos públicos - sobretudo colaboradores e potenciais colaboradores - sobre a experiência de trabalhar nessa organização (Lievens, 2007). Ou seja, o seu objetivo é construir uma imagem positiva e atrativa, distinguir a organização face à concorrência e definir a *employer brand* como um conjunto abrangente de benefícios associados à entidade (Ambler & Barrow, 1996; Bharadwaj & Yameen, 2020).

Além de focar na atração de novos talentos, as estratégias de EB também visam fortalecer a perceção positiva entre os colaboradores atuais (Azhar et al., 2024), funcionando como um elo entre os objetivos estratégicos da organização e as expectativas dos colaboradores (Näppä, 2022). Inicialmente mais direcionado para elementos externos, o EB evoluiu para incluir uma dimensão interna que se foca na experiência dos colaboradores atuais, priorizando o alinhamento dos valores organizacionais com as experiências no ambiente de trabalho (Kissel & Büttgen, 2015). Lievens & Slaughter (2016) realçam que esse desenvolvimento é crucial para reforçar o compromisso e a lealdade dos colaboradores, mantendo a organização atrativa no mercado. Yoganathan et al. (2017) consideram que o efeito requer sistemas de suporte organizacional adequados para garantir o bem estar e a resiliência dos funcionários.

Theurer et al. (2018b) analisaram diversos modelos teóricos e esclarecem que o EB pode produzir resultados em duas frentes principais: na atração de talentos (1) e na gestão dos colaboradores já integrados na organização (2). No contexto do recrutamento (1), o EB contribui para aumentar a familiaridade com o empregador, reforçar as associações à marca, melhorar a imagem do empregador e promover a identificação dos candidatos com a organização — fatores que favorecem a atração organizacional e a intenção de candidatura (Theurer et al., 2018b). Já ao nível interno (2), os mesmos autores sublinham que o EB pode impactar positivamente a identidade e a cultura organizacional, aumentar a lealdade, a produtividade, o envolvimento dos colaboradores, estimular a inovação e fortalecer o capital reputacional da empresa (Theurer et al., 2018b). Para que estes efeitos sejam consistentes e credíveis, é essencial que as mensagens transmitidas externamente estejam alinhadas com as experiências vividas internamente, evitando discrepâncias que possam comprometer a autenticidade da *employer brand* (Grzesiuk & Wawer, 2018; Lievens & Slaughter, 2016).

Em suma, o EB pode ser analisado em três dimensões distintas: 1) Trata-se de uma estratégia de longo prazo, direcionada e estruturada, e não de uma ação pontual ou isolada. O EB implica uma abordagem planeada e coerente, sustentada ao longo do tempo, composta por ações e comunicações que visam influenciar a perceção da organização como empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer et al., 2016; Lievens & Slaughter, 2016); 2) Envolve a gestão da notoriedade e das perceções. O foco central do EB está na forma como a organização influencia ativamente aquilo que as pessoas sabem e pensam sobre ela no contexto do emprego. Isso inclui tanto os colaboradores já integrados na empresa, como os que ponderam juntar-se a ela, bem como outros stakeholders, como clientes, investidores ou a comunidade em geral (Ambler & Barrow, 1996; King & Grace, 2008; King et al., 2013); 3) A estratégia deve ser específica à organização. É essencial reconhecer que cada empresa tem características, valores e culturas próprias, e o EB deve enfatizar e gerir precisamente essas qualidades distintivas (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016; Jacobson et al., 2021).

Em Nanjundeswaraswamy et al. (2022), foi desenvolvida e validada uma escala para medir o EB com base na perceção dos funcionários existentes. Esse estudo identificou sete fatores críticos de EB, incluindo: oportunidades de desenvolvimento de carreira, compensação e benefícios,

responsabilidade social corporativa, ambiente de trabalho, cultura organizacional, formação e desenvolvimento, e equilíbrio trabalho-vida. Este estudo destaca a complexidade do EB e oferece um instrumento validado que permite medir efetivamente a perceção dos colaboradores sobre a *employer brand* (Nanjundeswaraswamy et al., 2022). A tabela seguinte representa uma síntese das dimensões avaliadas nesta escala, incluindo a descrição de cada uma delas e itens exemplo:

Dimensão	Descrição	Exemplo de itens
Career Development Opportunities	Avalia a perceção dos colaboradores sobre as oportunidades de progressão e crescimento profissional disponíveis.	"A minha empresa oferece amplas oportunidades para avanço profissional."
Compensation and Benefits	Mede a perceção dos colaboradores sobre a adequação e equidade dos pacotes de compensação e benefícios.	"Estou satisfeito com o pacote de compensação e benefícios oferecido pela minha empresa."
Corporate Social Responsibility	Examina o compromisso percebido da organização com práticas socialmente responsáveis e éticas.	"A minha empresa demonstra um forte compromisso com práticas sustentáveis e responsabilidade social."
Training and Development	Mede a eficácia e disponibilidade de programas de formação e desenvolvimento profissional.	"Recebo formação adequada para realizar o meu trabalho eficazmente e para o meu desenvolvimento profissional."
Work Environment	Relativa à perceção do ambiente de trabalho físico e psicológico.	"O ambiente de trabalho na minha empresa é seguro, saudável e estimulante."
Organizational Culture	Avalia como os valores, práticas e normas culturais são percebidos pelos colaboradores.	"A cultura da minha empresa é inclusiva e alinhada com os meus valores pessoais."
Work-Life Balance	Analisa a capacidade da organização de oferecer um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal.	"A minha empresa apoia o equilíbrio entre vida profissional e pessoal que me satisfaz."

Tabela 1 - Dimensões da escala de EB Fonte: Elaboração própria, a partir de Nanjundeswaraswamy et al. (2022).

2.1.1. O papel do *Employer Branding* na *Employer Brand*

Um benefício significativo do EB é o impacto positivo na reputação da *employer brand*. Organizações que demonstram ser empregadores de eleição atraem não apenas talentos, mas também a confiança de *stakeholders* externos, como clientes e parceiros (Azhar et al., 2024). O EB, ao criar um ambiente que valoriza e apoia os colaboradores, posiciona a *employer brand* no mercado, destacando-a pela autenticidade e compromisso com o bem-estar das suas equipas (Näppä, 2022; Lievens & Slaughter, 2016) .

Perante o exposto, o EB pode ser entendido como a base estratégica que orienta a perceção da organização enquanto empregadora. A sua construção envolve múltiplas dimensões que ajudam a compreender como é que uma organização é percecionada pelos seus colaboradores e candidatos a emprego. Essas dimensões distinguem-se entre: 1) identidade organizacional, percebida pelos membros internos como os valores centrais da organização (Lievens e Slaughter, 2016), e 2) imagem organizacional, que reflete as perceções externas, nomeadamente dos potenciais colaboradores (Highhouse et al., 2009).

Tradicionalmente, a identidade da marca era considerada um conjunto fixo de associações (Aaker, 1996), mas a literatura mais recente propõe uma visão mais dinâmica e relacional. Von Wallpach et al. (2017) descrevem-na como um conceito interativo e evolutivo, moldado pelas interações contínuas entre os *stakeholders*. Näppä (2022) aplica esta perspetiva ao contexto do EB, argumentando que a *employer brand* deve ser cocriada com os colaboradores. Nesta abordagem, o EB deixa de ser um processo unidirecional controlado pela gestão e passa a ser moldado coletivamente (Näppä, 2022; Jacobson et al., 2021), integrando valores, comportamentos e experiências numa lógica participativa (Mölk & Auer, 2018).

Assim, a identidade da marca, enriquecida pelas interações dos *stakeholders*, torna-se um elemento estratégico essencial (Näppä, 2022). Garante que o EB reflita de forma autêntica e participativa os valores reais da organização, fomentando um alinhamento mais profundo entre os valores internos e a perceção externa (Näppä, 2022; Lievens & Slaughter, 2016).

Por sua vez, o valor da marca, ou *brand equity*, segundo Aaker (1996), é construído a partir de quatro ativos fundamentais: fidelidade à marca, reconhecimento do nome, qualidade percebida e associações. Estes elementos foram originalmente aplicados ao contexto de marcas comerciais, mas constituem a base para posteriores adaptações ao contexto organizacional. Tal evolução permitiu transferir a lógica do *brand equity* para o campo do EB, resultando no conceito de *Employer Brand Equity* (EBE). Esta adaptação, discutida por autores como Backhaus & Tikoo (2004), possibilita avaliar a perceção e o envolvimento dos colaboradores com a *employer brand*. De acordo com Buil et al. (2016), os ativos do *brand equity* são determinantes não só para a reputação externa, mas também para a identidade organizacional - aspetos que, no contexto do EB, se refletem diretamente na cultura interna e nos comportamentos no local de trabalho. O conceito de EBE será melhor aprofundado no capítulo "2.1.2. As dimensões do Employer Brand Equity" da presente revisão de literatura.

Da mesma forma que os consumidores desenvolvem relações sólidas com as marcas (Fournier, 1998), os colaboradores também estabelecem conexões significativas com as marcas das suas organizações (Jacobson et al., 2021a). Essas conexões manifestam-se de diversas formas, incluindo comprometimento com a marca (Botella-Carrubi et al., 2021), empoderamento através da marca (Kumar & Pansari, 2014), identificação com a marca (Hughes & Ahearne, 2010).

No contexto do EB, é essencial que os valores da marca sejam claramente comunicados e integrados no quotidiano da organização (Lievens & Slaughter, 2016). Quando os colaboradores compreendem, partilham e vivem esses valores, reforça-se a autenticidade da marca e aprofunda-se o compromisso individual com a organização (Atul Prashar & Moutusy Maity, 2024). Esta coerência entre comunicação e prática organizacional potencia o alinhamento entre os objetivos da empresa e as aspirações pessoais dos colaboradores (Foster et al., 2010), contribuindo para a lealdade organizacional, uma dimensão central do EBE (Saleem & Iglesias, 2016; Jacobson et al., 2021).

2.1.2. As dimensões do Employer Brand Equity

Nesta lógica, o EBE emerge como o reflexo da eficácia do EB, descrito como "o impacto distinto que o conhecimento da marca exerce sobre a reação dos funcionários às práticas internas de gestão da marca" (Foster et al., 2010; King et al., 2012, p. 269). Quando os colaboradores têm um entendimento claro e positivo da marca, tendem a adotar comportamentos alinhados com os valores organizacionais (Brexendorf & Kernstock, 2007). O EBE, portanto, traduz-se em atitudes e comportamentos favoráveis, e é avaliado a partir da perspetiva dos próprios colaboradores, enquanto *stakeholders* internos (King et al., 2013).

Segundo Kucherov & Samokish (2016), o EBE pode ser avaliado através de quatro componentes principais: o reconhecimento da marca, as associações (cognitivas e emocionais), a lealdade dos colaboradores e a experiência de emprego percebida. O reconhecimento da marca do empregador descreve até que ponto as pessoas estão cientes dos aspectos positivos e negativos de trabalhar numa certa organização (Kucherov & Samokish, 2016). As associações com a marca do empregador refletem as ideias e sentimentos que os empregados atuais e potenciais associam aos atributos do emprego, tanto racionais quanto emocionais (Kucherov & Samokish, 2016). A lealdade à marca do empregador indica o quanto um indivíduo está comprometido em juntar-se ou permanecer na empresa (Kucherov & Samokish, 2016). Por fim, a experiência de emprego percebida engloba as impressões que os empregados têm sobre o seu trabalho na organização, influenciadas tanto por interações online quanto offline (Kucherov & Samokish, 2016).

Desta maneira, à medida que as organizações incentivam cada vez mais os colaboradores a adotarem o papel de embaixadores da marca (Jacobson et al., 2021), uma avaliação do EBE é vista como um indicador essencial dos esforços organizacionais (Theurer et al., 2018b). A escala de EBE, desenvolvida por King et al. (2013), proporciona *insights* sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários em relação à marca, que são essenciais para orientar decisões de gestão relacionadas com colaboradores (Botella-Carrubi et al., 2021). O EBE ajuda a mostrar os benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização em perceções concretas, uma vez que se refere ao resultado do EB (Jacobson et al., 2021b).

Segundo King et al. (2013), esta definição requer a avaliação dos elementos comportamentais e cognitivos do *brand equity*, considerando a perspetiva de cada funcionário individualmente. Medem-se esses mesmos aspectos do *brand equity*, mas sob a ótica de um consumidor individual, e avalia-se o *brand equity* ao nível organizacional (King et al., 2013). A Tabela 2 apresenta as três dimensões comportamentais do EBE (King et al., 2013): *Brand Consistent Behavior*, *Brand Endorsement* e *Brand Allegiance*; assim como os principais capítulos desta revisão bibliográfica relacionados com cada uma das dimensões. Estas dimensões são especialmente relevantes no contexto deste estudo, pois permitem avaliar de forma concreta como os colaboradores vivenciam e expressam a sua ligação à *employer brand* e qual é o resultado do EB.

Dimensão	Descrição das Dimensões segundo King et al. (2013)	Fundamentação das dimensões (King et al., 2013)
Brand Consistent Behavior	Descreve ações e decisões dos funcionários que são consistentes com as promessas e valores da marca da organização.	O desempenho dos funcionários reflete seu compromisso com a organização e, quando estão satisfeitos, tendem a exibir comportamentos que superam as exigências formais dos cargos. Tais comportamentos, alinhados com os valores da marca, são essenciais para a produtividade organizacional.
Brand Endorsement	Mede a disposição dos funcionários para comunicar positivamente sobre a marca para outras pessoas, incluindo recomendar a organização.	Funcionários que se identificam positivamente com a organização estão mais inclinados a comunicar externamente as suas visões positivas, recomendando a marca a outros. Este conceito, visto como uma extensão do seu compromisso, contribui para o recrutamento eficiente de outros talentos.
Brand Allegiance	Avalia o compromisso de longo prazo dos funcionários com a empresa, medindo intenções de permanência e rejeição de ofertas externas.	A intenção futura dos colaboradores de permanecer na organização reflete a lealdade à marca e é crucial devido ao impacto económico de perder colaboradores valiosos. A retenção de colaboradores que personificam a marca e suas promessas fortalece a entrega eficaz da marca, contribuindo significativamente para o sucesso da empresa.

Tabela 2 - Dimensões Employer Brand Equity Fonte: Elaboração própria, a partir de King et al. (2013).

Por exemplo, o *brand consistent behavior* diz respeito à manifestação de comportamentos dos colaboradores alinhados com os valores centrais da *employer brand*. Quando os colaboradores internalizam os atributos e princípios da marca, estes tendem a emergir de forma espontânea nas

suas atitudes e práticas quotidianas (Gelb & Rangarajan, 2014). Este alinhamento pode ser observado, por exemplo, através do envolvimento proativo dos colaboradores em funções ou iniciativas adicionais que reforçam a identidade da marca e contribuem diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Burmann et al., 2009). Por conseguinte, torna-se essencial que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de EB que incentivem os colaboradores a adotar comportamentos coerentes com os valores da marca, promovendo assim uma imagem organizacional mais sólida e credível (Lievens & Slaughter, 2016; Burmann et al., 2009).

A dimensão *Brand Endorsement* traduz se os colaboradores se tornam promotores ativos da organização, o que se liga diretamente à eficácia das ações de EB e da opinião que expõem, por exemplo, nas redes sociais (Jacobson et al., 2021). O *Brand Endorsement* tende a verificar-se entre aqueles que demonstram níveis elevados de motivação e identificação com a *employer brand* (Skinner et al., 2004). Neste contexto, os colaboradores assumem um papel ativo na construção da imagem externa da *employer brand* (Dutton & Dukerich, 1991), sendo frequentemente considerados fontes credíveis e valiosas nas redes sociais (Jacobson et al., 2021). Esta lealdade reflete-se na predisposição para partilhar mensagens positivas sobre a organização, promovendo o reforço da reputação corporativa por via do *word-of-mouth* (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

A *Brand Allegiance* relaciona-se com a retenção de talentos, um dos focos centrais desta investigação. É reconhecida como um dos principais ativos do EBE (Ambler, 2003). Termos como "*loyalty*", "*commitment*" e "*fidelity*" são frequentemente utilizados de forma intercambiável, sendo tratados como conceitos equivalentes no âmbito do EB (Backhaus & Tikoo, 2004). Colaboradores leais tendem a expressar atitudes positivas face à organização, envolver-se em comportamentos discricionários e contribuir para vantagens competitivas sustentáveis (King et al., 2013). A saída destes colaboradores representa um custo elevado para a organização (Backhaus & Tikoo, 2004), o que torna crucial a promoção de elevados níveis de *brand allegiance* entre os *stakeholders* internos (King & Grace, 2013). Dado que a lealdade é vista como um dos principais resultados dos esforços de EB (Backhaus & Tikoo, 2004), e que o compromisso pode ser entendido como o seu equivalente funcional, esta dimensão assume uma importância central na avaliação do EBE.

Ao analisar o EBE a partir destas dimensões, torna-se possível avaliar se o EB está de facto a ser eficaz, refletindo-se na experiência real dos colaboradores e na sua ligação emocional à marca. A escala usada para medir o EBE e cada uma das suas dimensões é detalhadamente descrita no capítulo "Metodologia". Importa referir que, embora o *brand consistent behavior* represente uma componente essencial do EBE, esta dimensão não será objeto de análise aprofundada no presente estudo, dado que não se relaciona diretamente com as variáveis em investigação (Retenção e Promoção positiva da *Employer Brand* nas redes sociais), apesar de termos mantido esta dimensão no questionário desenvolvido.

A integração destes conceitos permite às organizações alinhar as estratégias de EB às experiências reais vividas pelos colaboradores, evitando inconsistências de comunicação, que podem ter efeitos negativos em vários públicos e na produtividade organizacional (Lievens & Slaughter, 2016). A coerência entre as mensagens internas e externas é fundamental para construir uma imagem de EB sólida, capaz de atrair e reter talentos (Foster et al., 2010), ao mesmo tempo que promove uma proposta de valor consistente e alinhada com os valores organizacionais (Vieira et al., 2024).

2.2. Retenção de Talentos: *Brand Allegiance* e o papel do EB

Segundo Bharadwaj et al. (2021), para reter os seus talentos, as organizações precisam de se focar em elementos que contribuam para a retenção eficaz, sendo o EB um desses elementos cruciais. Dassler et al. (2022) acrescenta que além de atrair novos talentos, o EB esclarece aos funcionários os benefícios de fazer parte da organização .

A retenção de talentos refere-se aos esforços estratégicos e contínuos das organizações para manter um ambiente de trabalho envolvente e satisfatório que incentive os funcionários a permanecerem na empresa (Narayanan et al., 2019). Este processo requer práticas que respondam às expectativas dos colaboradores, fortalecendo o seu compromisso com a organização (Saleem & Iglesias, 2016) e reduzindo a rotatividade (Yoganathan et al., 2021).

Jacobson et al. (2021) esclarece que autenticidade e a transparência na comunicação são também essenciais para fortalecer a retenção de talentos, uma vez que promovem a confiança dos

colaboradores e reforçam o vínculo com a organização. Garantir coerência entre as mensagens externas e as experiências reais vividas pelos colaboradores é crucial para assegurar credibilidade e lealdade à *Employer Brand* (Tran et al., 2024; Dassler et al., 2022). Colaboradores que percebem consistência entre o que a organização comunica e o que oferece tendem a desenvolver um maior compromisso e a permanecer na empresa (Jacobson et al., 2021).

O EB tem um papel fundamental no aumento do poder e envolvimento dos colaboradores, afetando positivamente a sua decisão de permanecer na organização (Chami-Malaeb & Garavan, 2013). A redução da rotatividade é impulsionada por um forte EB (Yoganathan et al., 2021), ao criar um ambiente de trabalho que satisfaça as expectativas e necessidades dos colaboradores, promovendo estabilidade e continuidade nas equipas (Choudhary & Joshi, 2024). Segundo Jacobson et al. (2021b), o EBE é também amplificado pelas redes sociais e plataformas de avaliação como Glassdoor, onde os colaboradores atuam como cocriadores da marca. Glassdoor[1] é um website onde empregados e ex-empregados avaliam anonimamente as empresas e seus gestores, fornecendo informações sobre salários, cultura de trabalho e entrevistas.

Por sua vez, a intenção de permanecer na empresa pode ser considerada um elemento comportamental da atitude do funcionário em relação à organização (Narayanan et al., 2019). Dado que as intenções atuam como mediadores significativos entre as atitudes e a rotatividade, a intenção de permanecer é um forte indicador da possibilidade de retenção de funcionários (Tett & Meyer, 1993). Nesta lógica, a presente investigação considera esta variável comportamental integrada na dimensão *Brand Allegiance*, do modelo de EBE supracitado (King et al., 2013), uma vez que esta dimensão permite avaliar o compromisso de longo prazo dos colaboradores com a organização, medido pela intenção de permanecer e pela rejeição de ofertas externas (Jacobson et al., 2021).

À medida que os colaboradores percebem e valorizam as práticas de EB, adaptam os seus comportamentos e atitudes em prol da organização (Yoganathan et al., 2021; Atul Prashar & Moutusy Maity, 2024a). Além disso, o alinhamento entre as promessas da marca divulgadas externamente e as experiências internas reforça a credibilidade da organização, criando um

[1]Para mais informações, visite: https://www.glassdoor.com

ambiente propício à lealdade e ao compromisso a longo prazo (Alzaid & Dukhaykh, 2023). As redes sociais são relevantes neste processo, ao expor e amplificar as experiências positivas dos colaboradores, o que reforça a coerência entre a perceção interna e a imagem externa da empresa (Dassler et al., 2022; Tran et al., 2024).

2.3. Organizações nas Redes Sociais e *Brand Endorsement*

As redes sociais são caracterizadas como aplicações baseadas na Internet construídas sobre as fundações ideológicas e tecnológicas da Web 2.0, que permitem a criação e troca de *user-generated content,* como comentários, fotografias, ou publicações pessoais (Badea, 2014). Estas plataformas facilitam a partilha de experiências, o reconhecimento entre pares e a difusão de boas práticas, contribuindo para o fortalecimento de competências relacionais e comunicativas (Alzaid & Dukhaykh, 2023). No contexto organizacional, as redes sociais possibilitam o reforço do envolvimento, o reconhecimento entre pares e a construção de uma cultura mais participativa e transparente (Vieira et al., 2024).

A presença da organização nas redes sociais, contudo, não se limita à frequência ou ao alcance das publicações; o fator crítico reside na forma como essa presença é percecionada pelos colaboradores, especialmente em termos de autenticidade (Vieira et al., 2024). De acordo com Dassler et al. (2022), quando os colaboradores percecionam consistência entre a imagem que a empresa comunica externamente e a realidade vivida internamente, tendem a desenvolver maior confiança e lealdade. Assim, as redes sociais impactam significativamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores no contexto organizacional, nomeadamente ao promoverem interações mais abertas, colaborativas e transversais (Alzaid & Dukhaykh, 2023).

Quando os conteúdos partilhados pelas organizações são entendidos como autênticos - ou seja, coerentes com os valores da organização, comunicados de forma honesta e alinhados com a experiência real dos colaboradores - o impacto sobre o envolvimento emocional e comportamental destes é significativamente ampliado (Men et al., 2020). A autenticidade percebida da comunicação reforça a confiança e a identificação com a *employer brand*, potenciando atitudes como a lealdade e

a promoção espontânea da marca (Jacobson et al., 2021; Molleda & Jain, 2013). Por sua vez, Jacobson et al. (2021) destacam que a perceção de autenticidade na comunicação organizacional nas redes sociais potencia o *brand endorsement*, dimensão entendida como a disposição para comunicar positivamente sobre a empresa junto de públicos externos.

No contexto do EB, conceitos como o EBE realçam a importância de comportamentos alinhados aos valores da marca , recomendações autênticas e lealdade organizacional. Estas práticas reforçam a credibilidade da *employer brand*, com a autenticidade a desempenhar um papel crucial na eficácia das mensagens partilhadas nas redes sociais (Dassler et al., 2022; Jacobson et al., 2021). Ao acompanharem a atividade da empresa nas redes sociais, como publicações sobre iniciativas internas, reconhecimento de equipas ou celebração de conquistas , os colaboradores passam a ter uma visão mais positiva da organização, sentindo-se mais integrados e valorizados (Schmidt et al., 2016). Esse envolvimento contribui para a perceção da empresa como um local de trabalho atrativo e desejável (Yoganathan et al., 2021; Jacobson et al., 2021).

A evolução do EB para uma abordagem cocriada reflete as mudanças significativas no ambiente corporativo (Näppä, 2022), sublinhando a necessidade de alinhar as percepções internas dos colaboradores com as mensagens externas para promover autenticidade e impacto positivo no EB (Tran et al., 2024). As redes sociais são fundamentais neste processo, revolucionando a comunicação organizacional ao promover interação, transparência e uma ligação mais forte entre as organizações e os seus públicos (Vieira et al., 2024; Jacobson et al., 2021). Plataformas como Facebook, Twitter e Instagram permitem que os colaboradores expressem as suas opiniões de forma aberta e acessível (Dassler et al., 2022).

Por sua vez, a autenticidade da marca foi estudada por Napoli et al. (2014), que no desenvolvimento da sua escala apresentou inicialmente um modelo multidimensional composto pelas dimensões *continuity, credibility* e *integrity*. Estas dimensões foram concebidas para captar a perceção de autenticidade da marca na ótica do consumidor, refletindo a coerência temporal da marca (*continuity*), a veracidade e fiabilidade das mensagens transmitidas (*credibility*) e a perceção de responsabilidade ética e preocupação genuína pelo bem-estar dos indivíduos (*integrity*) (Napoli et al., 2014). Embora a versão final validada da escala tenha evoluído para outras dimensões mais

associadas ao consumo de produtos, a estrutura preliminar revela-se particularmente adequada ao contexto organizacional e comunicacional.

No presente estudo, esta estrutura é adaptada ao contexto organizacional, de modo a avaliar a perceção dos colaboradores sobre a autenticidade organizacional nas redes sociais (AORS), tendo em conta que os colaboradores não são apenas recetores das mensagens, mas também emissores ativos de mensagens sobre a organização, quando interagem e/ou partilham publicações da *employer brand* nas suas próprias redes (Bagger, 2021; Jacobson et al., 2021). Com esta adaptação, pretende-se compreender até que ponto a presença da organização nas redes sociais é percecionada como coerente com os seus valores, credível nas mensagens que transmite e eticamente íntegra.

Por sua vez, a autenticidade percebida da comunicação organizacional nas redes sociais é assumida como um antecedente relevante do comportamento de *brand endorsement*, entendido como a promoção ativa da organização por parte dos colaboradores (Jacobson et al., 2021; Napoli et al., 2014; Yoganathan et al., 2021). Tal comportamento ocorre de forma mais espontânea quando os colaboradores se sentem valorizados e alinhados com os valores comunicados pela empresa (Backhaus & Tikoo, 2004; Kimpakorn & Tocquer, 2009). A perceção de que a comunicação da organização nas redes sociais é genuína, coerente e representativa da realidade interna aumenta a probabilidade de os colaboradores atuarem como "embaixadores da marca" (Schmidt et al., 2016b; Yoganathan et al., 2021).

Contudo, é importante notar que, apesar do potencial positivo das redes sociais, as organizações enfrentam desafios na gestão da autenticidade e coerência comunicacional (Kissel & Büttgen, 2015). Plataformas como Instagram, LinkedIn ou Facebook permitem grande visibilidade, mas também expõem as marcas a avaliações públicas e potenciais inconsistências entre discurso e prática (Kissel & Büttgen, 2015). Desta forma, torna-se essencial que a comunicação da marca seja percebida como verdadeira, sustentada em valores reais e experienciáveis pelos colaboradores (Molleda & Jain, 2013).

2.4. Reflexão crítica sobre a Revisão de Literatura e Posicionamento do estudo

Ao concluir esta revisão de literatura sobre EB, retenção e a autenticidade organizacional nas redes sociais, apresentam-se os estudos mais relevantes analisados nesta revisão através da tabela 3. Esta tabela não apenas destaca se e como cada estudo aborda as questões centrais do tema, serve como recurso para entender rapidamente as diversas perspectivas e abordagens metodológicas que moldam este campo, facilita a comparação entre os estudos e ajuda a comprovar a lacuna da literatura identificada durante o "Capítulo 1. Introdução". A análise de como diferentes autores abordam as interações entre os três assuntos é crucial para compreender a relevância e posicionamento do presente estudo.

Artigo	Employer Branding	Redes Sociais	Retenção	Metodologia	Outros temas abordados
Dassler et al. (2022)	X	X	X	Quantitativo	Autenticidade, consistência interna-externa, confiança.
Jacobson et al. (2021)	X	X	(indireto via EBE)	Conceptual	Employee Brand Equity, employee influencers.
Theurer et al. (2016)	X	X		Revisão sistemática	EB na era digital; employer image.
Lievens & Slaughter (2016)	X		X	Revisão teórica	Employer image, reputação, perceções.
Kucherov & Samokish (2016)	X		X	Quantitativo	EB e práticas de RH.
Foster et al. (2010)	X		X	Conceptual	EVP, envolvimento interno.

Artigo	Employer Branding	Redes Sociais	Retenção	Metodologia	Outros temas abordados
King et al. (2013)	X (via EBE)		X	Quantitativo; validação de escala	Escala EBE (brand behavior, endorsement, allegiance).
Backhaus & Tikoo (2004)	X		X	Conceptual	Fundamentos do EB; EVP; atração e retenção.
Ambler & Barrow (1996)	X			Conceptual	Primeira definição de Employer Brand.

Tabela 3 - Resumo dos estudos sobre EB, redes sociais *e retenção. Fonte: Elaboração Própria*

A Tabela 3 mostra que a literatura sobre EB já percorreu um caminho importante, mas continua a apresentar algumas lacunas. Vários estudos clássicos (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004) sublinham o EB como uma estratégia de longo prazo, que deve reforçar a proposta de valor ao colaborador e projetar uma imagem consistente da organização no mercado de trabalho. Mais tarde, autores como Lievens & Slaughter (2016) reforçaram a necessidade de alinhar a identidade interna com a imagem externa, mostrando que a credibilidade do EB depende dessa coerência. Apesar destes avanços, nota-se que grande parte da literatura se concentra sobretudo na atração de talentos, sobretudo quando se fala em redes sociais, deixando a retenção menos desenvolvida.

Nos trabalhos que abordam mais diretamente a retenção, a evidência aponta para uma relação positiva entre EB e a intenção de permanência dos colaboradores. Kucherov & Samokish (2016) demonstram que um EB sólido contribui para o compromisso organizacional e reduz a rotatividade, enquanto King et al. (2013) operacionalizam esta ligação através da dimensão *brand allegiance* do EBE, que mede a intenção de permanecer na organização. Foster et al. (2010) reforçam que a consistência entre a proposta de valor e a experiência real do colaborador está na base da lealdade, enquanto Backhaus & Tikoo (2004) já haviam destacado o papel do EB na criação de vantagens competitivas sustentáveis através da retenção de talentos. Contudo, apesar destes contributos, as análises permanecem em grande parte genéricas e pouco adaptadas às dinâmicas contemporâneas, nomeadamente às interações mediadas pelas redes sociais, onde os colaboradores

assumem um papel cada vez mais ativo na construção e difusão da EB (Jacobson et al., 2021; Yoganathan et al., 2021).

Quando se observa a investigação focada nas redes sociais, o panorama é diferente: apesar de já se reconhecer o seu papel enquanto ferramenta de comunicação, a maior parte dos estudos privilegia os efeitos externos (atração). Por exemplo, Theurer et al. (2016) apontam as redes sociais como instrumentos eficazes para atração, enquanto Näppä (2022), Jacobson et al. (2021) e Yoganathan et al. (2021) destacam o papel ativo dos colaboradores como cocriadores da marca e promotores digitais. Ainda assim, estes trabalhos analisam sobretudo a influência das redes sociais na reputação e na atratividade externa, deixando em aberto o impacto interno, nomeadamente no reforço da lealdade e do envolvimento dos colaboradores.

A autenticidade surge como outra dimensão central, mas ainda pouco explorada neste domínio. Estudos como o de Dassler et al. (2022) realçam que a credibilidade das mensagens externas depende da consistência com a experiência real dos colaboradores. Já Napoli et al. (2014) operacionalizam a autenticidade através de uma escala multidimensional (*continuity, credibility* e *integrity*), mas aplicada às marcas comerciais e não ao contexto organizacional. Esta limitação abre espaço para uma adaptação do conceito, especialmente quando aplicado à comunicação das organizações nas redes sociais.

Em síntese, a literatura analisada confirma a relevância do EB e do EBE, mas também evidencia uma lacuna importante: falta compreender de que forma a perceção de autenticidade da comunicação organizacional nas redes sociais condiciona os resultados internos do EB, em particular a retenção (*brand allegiance*) e a promoção positiva da marca empregadora pelos colaboradores (*brand endorsement*), dimensões centrais do EBE (King et al., 2013). Vários estudos apontam para a necessidade deste aprofundamento: Theurer et al. (2016) identificam que a investigação sobre EB em redes sociais continua focada sobretudo na atração de talentos; Jacobson et al. (2021) e Yoganathan et al. (2021) reforçam o papel dos colaboradores como cocriadores da marca, mas analisam principalmente os efeitos externos da sua atuação digital, deixando em aberto os impactos internos; já Dassler et al. (2022) destaca a autenticidade e a consistência entre promessa e experiência como condições para um EB credível, sem contudo testar empiricamente essa

perceção no contexto das redes sociais. O presente estudo procura colmatar precisamente essa lacuna, ao articular EB, autenticidade da organização nas redes sociais numa perspetiva centrada nos colaboradores e nos resultados internos (EBE) que decorrem da sua experiência.

2.5. Objetivo, Modelo conceptual e Hipóteses

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa e um desenho de investigação descritivo correlacional, uma vez que procura analisar relações entre variáveis previamente definidas no modelo conceptual: perceção de EB, AORS e EBE (*brand endorsement* e *brand allegiance*). O objetivo é analisar a influência da perceção do EB e a AORS 1) na intenção de permanecer na organização - retenção (expressa na dimensão *brand allegiance* do EBE), e 2) na disposição para promover positivamente a *employer brand* nas redes sociais (expressa na dimensão *brand endorsement* do EBE).

Desta forma, e com base na revisão de literatura apresentada, desenvolveu-se um modelo conceptual de elaboração própria (ver Figura 1), que ilustra as relações propostas entre a perceção do EB e AORS e as duas dimensões do EBE nos colaboradores atuais. O modelo considera dimensões comportamentais do EBE: a *brand allegiance*, representando a intenção de permanecer na organização, e o *brand endorsement*, entendido como a disposição para promover positivamente a *employer brand*.

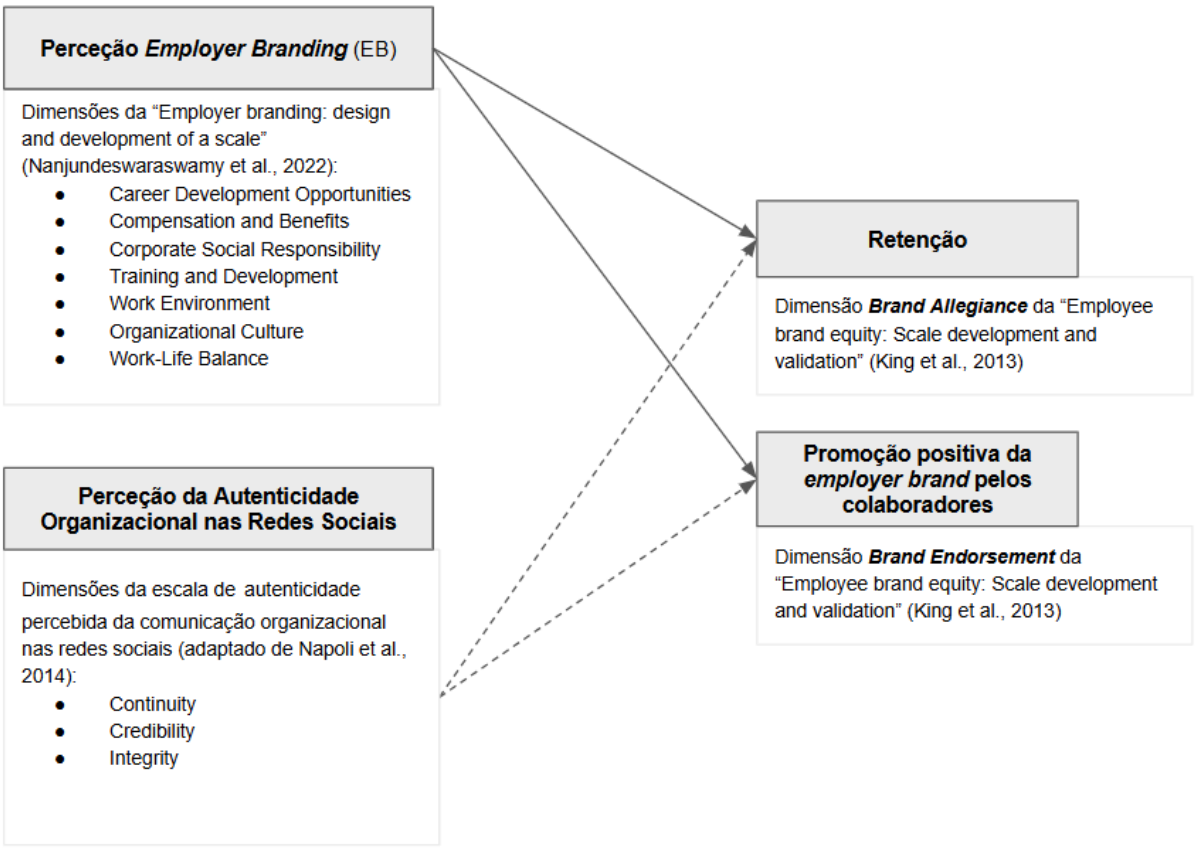


Figura 1 - Modelo Conceptual. Fonte: Elaboração Própria

H1: A perceção do EB por parte dos colaboradores está positivamente associada à Retenção, traduzida pela dimensão *Brand Allegiance* do EBE.

King et al. (2013) conceptualizam o *brand allegiance* como a intenção de permanência e lealdade do colaborador à organização. De acordo com Kucherov & Samokish (2016) e Foster et al. (2010), práticas consistentes de EB contribuem para a retenção e reduzem a rotatividade. Backhaus & Tikoo (2004) acrescentam que o EB é uma ferramenta estratégica para criar compromisso interno sustentável.

H2: A perceção do EB está associada à disposição para promover positivamente a employer brand, expressa pela dimensão *Brand Endorsement* do EBE.

O *brand endorsement* reflete a predisposição dos colaboradores para recomendar e falar favoravelmente da organização (King et al., 2013). Estudos como os de Jacobson et al. (2021) e Yoganathan et al. (2021) mostram que, no contexto das redes sociais, os colaboradores podem atuar como cocriadores da marca, reforçando a sua reputação externa. Assim, uma perceção positiva

do EB deverá aumentar a probabilidade de os colaboradores se envolverem nesse tipo de comportamentos.

H3: A AORS está associada à retenção de talentos, expressa pela dimensão *Brand Allegiance* do EBE.

A literatura mostra que a consistência entre mensagens externas e experiências internas é determinante para gerar confiança e lealdade (Dassler et al., 2022). No mesmo sentido, Napoli et al. (2014) operacionalizam a autenticidade como continuidade, credibilidade e integridade, dimensões críticas para avaliar como a comunicação é percecionada. Assim, espera-se que colaboradores que percecionam maior autenticidade nas redes sociais da organização revelem níveis mais elevados de *brand allegiance*.

H4: A AORS está associada à disposição para promover positivamente a employer brand, expressa pela dimensão *Brand Endorsement* do EBE.

Jacobson et al. (2021) mostram que os colaboradores, enquanto cocriadores da marca nas redes sociais, só amplificam mensagens quando estas são percecionadas como autênticas. Dassler et al. (2022) confirmam que a autenticidade reforça a confiança, condição essencial para recomendações válidas. Desta forma, a AORS deverá influenciar positivamente o *brand endorsement*.

3. Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia adotada para analisar a influência do EB e da AORS sobre duas dimensões do EBE: a intenção de permanecer na organização (*Brand Allegiance*) e a disposição para recomendar a *employer brand* (*Brand Endorsement*). A metodologia constitui a base para a validação dos resultados, garantindo que as hipóteses de investigação são respondidas de forma rigorosa e fundamentada.

A metodologia escolhida assenta numa abordagem quantitativa, de caráter exploratório e correlacional, aplicada a uma amostra de colaboradores de diferentes organizações e setores. A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, construído a partir de escalas previamente validadas na literatura e adaptadas ao contexto da *employer brand* e da AORS.

Ao longo do capítulo, apresentam-se a estrutura do questionário, recolha de dados e a análise estatística realizada. Este percurso metodológico serve de base à discussão e às conclusões apresentadas nos capítulos seguintes.

Durante a elaboração do presente trabalho recorreu-se ao apoio de ferramentas de inteligência artificial (IA), nomeadamente o ChatGPT (OpenAI), com o objetivo de auxiliar na reformulação de textos preliminares e na organização de ideias. Todo o conteúdo final foi sujeito a revisão crítica, validação e adaptação pela autora, garantindo a conformidade com os objetivos da investigação e com as normas académicas.

3.1. Questionário

Para testar as hipóteses formuladas com base no modelo conceptual proposto, foi utilizado o questionário apresentado no Anexo A. As variáveis principais foram selecionadas para refletir os objetivos de investigação, e incluem a perceção EB, AORS, retenção (brand allegiance), promoção positiva da employer brand pelos colaboradores (brand endorsment). A Tabela 4 apresenta a estrutura do questionário, organizada por secções e respetivos objetivos.

Secção	Conteúdo	Objetivo
Secção 1. Redes sociais pessoais	Frequência de utilização de redes sociais e finalidades de uso. Elaboração própria.	Caracterizar hábitos individuais de utilização de redes sociais.
Secção 2. Redes sociais da organização	Frequência com que os inquiridos vêem publicações da organização; frequência de interação; experiência de partilha de conteúdos organizacionais nas redes sociais pessoais. Elaboração própria.	Avaliar exposição e envolvimento dos colaboradores com digital da organização.
Secção 3. Employer Branding (EB)	Escala de Nanjundeswaraswamy et al. (2022): 7 dimensões e 24 itens	Medir a perceção dos colaboradores sobre o EB
Secção 4. Employer Brand Equity (EBE)	Escala de King et al. (2013): 3 dimensões e 11 itens	Avaliar o EBE na perspetiva dos colaboradores.
Secção 5. Autenticidade da comunicação organizacional nas redes sociais (AORS)	Escala adaptada de Napoli et al. (2014): 14 itens e 3 dimensões originais	Avaliar a AORS.
Secção 6. Dados de caracterização	Género, idade e antiguidade na organização	Caracterizar a amostra

Tabela 4 - Estrutura do questionário: secções, conteúdos e objetivos

O questionário inclui uma secção inicial - **secção 1** - de redes sociais pessoais, onde os inquiridos eram questionados sobre qual a frequência de utilização de redes sociais (entre LinkdIn, Facebook, Instagram, Tiktok, Twitter/X, Glassdoor, Reddit) e quais dessas utilizavam para os diferentes fins (Uso pessoal - amizades, entretenimento; Informar-se sobre temas profissionais ou de atualidade; Seguir empresas e marcas; Partilhar conteúdos da sua empresa; Partilhar testemunhos pessoais sobre a sua empresa; Partilhar oportunidades de recrutamento da empresa). Estas questões não correspondiam a escalas previamente validadas, e tiveram como objetivo caracterizar os hábitos digitais dos participantes e contextualizar a relação que estes estabelecem com as redes sociais, permitindo posteriormente interpretar de forma mais informada os resultados das restantes secções.

A **secção 2** é formada por um conjunto de três questões sobre as redes sociais da organização. Questionava-se qual a frequência com que os inquiridos viam publicações da organização nas diferentes redes sociais (entre LinkdIn, Facebook, Instagram, Tiktok, Twitter/X, outra); a

frequência com que interagiu (gostou, comentou, partilhou) com conteúdos partilhados pela organização nas diferentes redes sociais (entre LinkdIn, Facebook, Instagram, Tiktok, Twitter/X, outra); e se já alguma vez partilhou conteúdos da organização nas redes sociais pessoais. Assim como na Secção 1, estas questões não correspondem a escalas previamente validadas. O objetivo foi compreender o nível de exposição dos colaboradores à comunicação organizacional nas redes socias e avaliar a sua predisposição para interagir e partilhar conteúdos da *employer brand*..

Para garantir a validade e confiabilidade das medições, as escalas usadas para avaliar as variáveis EB, AORS e EBE foram escolhidas com base em estudos anteriores que as tenham validado e aplicado em contextos semelhantes:

1. EB – **secção 3** - Medido a partir da escala desenvolvida por Nanjundeswaraswamy et al. (2022), Anexo B, composta por sete dimensões: *Career Development Opportunities, Compensation and Benefits, Corporate Social Responsibility, Training and Development, Work Environment, Organizational Culture* e *Work-Life Balance*.
2. EBE - **secção 4** - Medido através da escala desenvolvida por King et al. (2013), Anexo C, que compreende três dimensões: *Brand Consistent Behavior* (manifestação de comportamentos alinhados com os valores da organização), *Brand Endorsement* (disposição para recomendar e promover a organização junto de terceiros) e *Brand Allegiance* (intenção de permanecer na organização).
3. AORS – **secção 5** - Adaptada ao contexto da *employer brand* a escala de *Brand Authenticity* validada para marcas comerciais por Napoli et al. (2014), composta por três dimensões: *Continuity* (coerência com os valores e a história da organização), *Credibility* (veracidade e fiabilidade da comunicação) e *Integrity* (preocupação ética e humana).

As escalas de Employer Brand Equity (King et al., 2013) e de Autenticidade (Napoli et al., 2014) foram originalmente desenvolvidas em formato de 7 pontos. No presente estudo, foram adaptadas para uma escala de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), de forma a uniformizar o questionário e facilitar a resposta por parte dos participantes. Assim, todas as afirmações das escalas foram avaliadas em escala de Likert de 5 pontos.

Para avaliar a AORS, foi adaptada a escala de Napoli et al. (2014), originalmente desenvolvida para medir a autenticidade de marca na perspetiva do consumidor. Embora a versão final validada pelos autores inclua quatro dimensões, no presente estudo optou-se por seguir uma versão preliminar da estrutura conceptual, com 3 dimensões, mais adequada ao contexto de EB e redes sociais. Assim, foram considerados 14 itens distribuídos em três dimensões: *continuity* (coerência com a história e os valores da marca), *credibility* (veracidade e fiabilidade da comunicação) e *integrity* (preocupação ética e humana) (Napoli et al., 2014). Os itens utilizados constam do Anexo D. Adaptou-se à redação das questões substituindo "brand" por "organização" e ligou-se cada item à comunicação da organização nas redes sociais. Esta adaptação permite analisar até que ponto os colaboradores reconhecem os valores e a identidade da organização nas redes sociais, assegurando consistência com os objetivos de investigação.

Abaixo apresenta-se a tabela 5 com os 14 itens originais traduzidos para português e a respetiva versão adaptada ao contexto organizacional e das redes sociais, organizada segundo as três dimensões referidas da escala original.

Dimensão	Item original	Item adaptado (para redes sociais organizacionais)
Continuity	A marca respeita os seus valores fundacionais.	A comunicação da minha organização nas redes sociais respeita os seus valores fundacionais.
	A marca mantém-se fiel às suas tradições.	A organização mantém coerência com as suas tradições quando comunica nas redes sociais.
	A marca reflete uma história e uma identidade.	A presença da organização nas redes sociais reflete a sua história e identidade.
	A marca é coerente com o seu passado.	A forma como a organização comunica nas redes sociais é coerente com o seu passado.
	A marca mantém-se fiel aos seus princípios.	A organização mantém os seus princípios quando comunica através das redes sociais.
Credibility	A marca é digna de confiança.	A minha organização é digna de confiança na forma como comunica nas redes sociais.
	A mensagem da marca é fiável.	As mensagens da organização nas redes sociais são fiáveis.

	A marca cumpre o que promete.	A organização cumpre o que promete nas suas comunicações nas redes sociais.
	A marca comunica de forma honesta.	A comunicação nas redes sociais é feita de forma honesta pela organização.
Integrity	A marca preocupa-se com os seus clientes.	A comunicação da organização nas redes sociais demonstra preocupação com os colaboradores.
	A marca tem princípios éticos sólidos.	A organização transmite princípios éticos através das suas redes sociais.
	A marca atua de forma responsável.	A atuação comunicacional da organização nas redes sociais revela responsabilidade.
	A marca preocupa-se com o bem-estar das pessoas.	A organização mostra nas redes sociais que se preocupa com o bem-estar das pessoas.
	A marca tenta fazer o que é certo.	A comunicação da organização nas redes sociais reflete um esforço por fazer o que é certo.

Tabela 5 - Itens da escala de Brand Authenticity de Napoli et al. (2014), traduzidos e adaptados ao contexto organizacional e das redes sociais

Após a construção do questionário na plataforma Google Forms, avançou-se para a fase de préteste, cujo objetivo foi identificar possíveis falhas ou ambiguidades e avaliar a sua viabilidade, clareza e qualidade global. Esta etapa permitiu realizar pequenos ajustes, de modo a tornar o instrumento mais atrativo e de fácil compreensão. Assim, o pré-teste teve como finalidade assegurar a eficácia e precisão das questões antes da sua distribuição (Malhotra, 2001). O pré-teste foi realizado com sete indivíduos que reuniam as características exigidas, tendo o feedback confirmado a clareza das perguntas, a simplicidade do layout e a adequação da duração média (cerca de 6 minutos).

3.2. Recolha de Dados

A recolha foi realizada através de Google Forms, tendo o questionário por inquérito sido divulgado entre 20 de junho e 07 de agosto de 2025. O questionário por inquérito foi utilizado uma vez que é

considerado adequado para abordar um número elevado de participantes (Bryman & Bell, 2011) e, consequentemente, obter dados que permitam caracterizar uma população (Malhotra, 2001).

O questionário foi distribuído online, recorrendo à técnica de amostragem não probabilística por conveniência, obtida através da partilha do questionário em redes sociais (LinkedIn, Instagram, Facebook) e por via de contactos pessoais e profissionais da autora. Este método possibilitou a recolha de respostas de forma prática e em menor tempo, tirando partido da facilidade de acesso e divulgação digital (Evans & Mathur, 2005).

Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo e assegurou-se a anonimidade e confidencialidade das respostas, de acordo com princípios éticos de investigação. O consentimento informado foi incluído na primeira página do questionário, como consta no Anexo A.

Encerrado o período de recolha, a 07 de agosto de 2025, os dados foram extraídos da plataforma Google Forms e preparados para análise. No total, foram obtidas 279 respostas válidas. Posteriormente, os dados foram tratados no software IBM SPSS Statistics, procedendo-se à caracterização da amostra através de estatística descritiva e à análise dos construtos definidos no modelo conceptual.

3.3. Análise de Dados

Numa primeira fase, procedeu-se à análise descritiva das variáveis e à verificação da normalidade da distribuição dos dados, através do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), adequado a amostras superiores a 50 participantes. Considerando, contudo, a sensibilidade deste teste em amostras grandes, a análise foi complementada pelos coeficientes de assimetria e curtose, cujos valores situados entre -2 e +2 são geralmente considerados aceitáveis na literatura (Field, 2017). Estes procedimentos permitiram determinar a adequação da aplicação de testes paramétricos ou não paramétricos nas análises subsequentes.

De seguida, avaliou-se a confiabilidade das escalas utilizadas por meio do coeficiente alfa de Cronbach, garantindo a consistência interna dos itens que compõem cada dimensão em cada escala. No caso da escala adaptada de autenticidade de Napoli et al. (2014), realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), uma vez que a estrutura original da escala foi ajustada ao contexto do presente estudo. Para o efeito, recorreu-se ao método de extração dos Eixos Principais (Principal Axis Factoring), com rotação Varimax. O objetivo desta análise foi verificar se os itens se agrupavam de forma consistente nas dimensões teóricas propostas, avaliando assim a validade estrutural da versão adaptada. A AFE permite confirmar se a adaptação manteve a coerência do modelo conceptual e se os itens apresentam cargas fatoriais adequadas, assegurando a robustez da medida no novo contexto de aplicação.

Posteriormente, aplicaram-se correlações de Spearman, dada a ausência de normalidade dos dados, para examinar as relações entre as variáveis do modelo conceptual (EB, EBE e AORS) e as suas dimensões, de acordo com as hipóteses de estudo. Além disso, foram realizadas análises complementares envolvendo variáveis exploratórias (antiguidade na organização e frequência de utilização/interação nas redes sociais), com o intuito de enriquecer a compreensão do estudo.

A variável idade foi organizada em grupos geracionais, de acordo com classificações amplamente utilizadas na literatura (Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014). Esta opção não só permite uma leitura mais contextualizada da amostra, como também facilita a comparabilidade com estudos futuros. Foram considerados os seguintes cortes: Baby Boomers (1946–1964), Geração X (1965–1980), Geração Y/Millennials (1981–1996) e Geração Z (a partir de 1997).

Para a caracterização das variáveis do modelo conceptual - EB, AORS e EBE - foram utilizadas medidas de tendência central (média, mediana e desvio e padrão).

Todas as análises estatísticas foram efetuadas com recurso ao software IBM SPSS Statistics 29.0.2.0, sendo considerado um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

3.4. Amostra

A população-alvo deste estudo corresponde a colaboradores no ativo em diferentes setores de atividade, que tenham contacto com a comunicação organizacional nas redes sociais. O critério de inclusão principal foi estar ou ter estado empregado numa organização, independentemente da função desempenhada, do setor de atividade ou da antiguidade. Esta opção permitiu assegurar uma abordagem mais abrangente, contemplando experiências diversificadas de colaboradores que interagem com a comunicação digital das organizações. Não foram definidos critérios de exclusão relacionados com género, idade, nível de escolaridade ou regime contratual, uma vez que se procurou captar uma amostra heterogénea.

A opção por uma população diversificada e não limitada a um setor específico encontra justificação na natureza exploratória da investigação e na lacuna identificada na literatura, que tem privilegiado a análise de contextos particulares.

4. Resultados

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos no presente estudo, de forma a dar resposta às hipóteses de investigação formuladas. Inicialmente, são descritos os resultados referentes à caracterização da amostra e às análises de validade e fiabilidade dos instrumentos utilizados. Seguidamente, são apresentados os resultados descritivos das variáveis centrais EB, EBE e AORS, bem como as correlações entre estas variáveis e os outcomes analisados. Por fim, são expostos os resultados relativos ao teste das hipóteses de investigação, complementados por análises exploratórias adicionais.

4.1. Caracterização da amostra

Foram recolhidos dados de 279 participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 74 anos (M=37,61; DP=11,45). A maioria dos participantes pertence à geração Y, seguida da geração X. As gerações Z e Baby Boomers estão representadas em menor proporção (Tabela 7).

Geração	n	%
Baby Boomers	16	5,7
Geração X	72	25,8
Millennials (Gen Y)	158	56,6
Zoomers (Gen Z)	33	11,8
Total	279	100

Tabela 6. Frequência absoluta (n) e percentagem (%) de inquiridos tendo em conta geração

Relativamente à antiguidade na organização, verificou-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os diferentes intervalos (Figura 2):

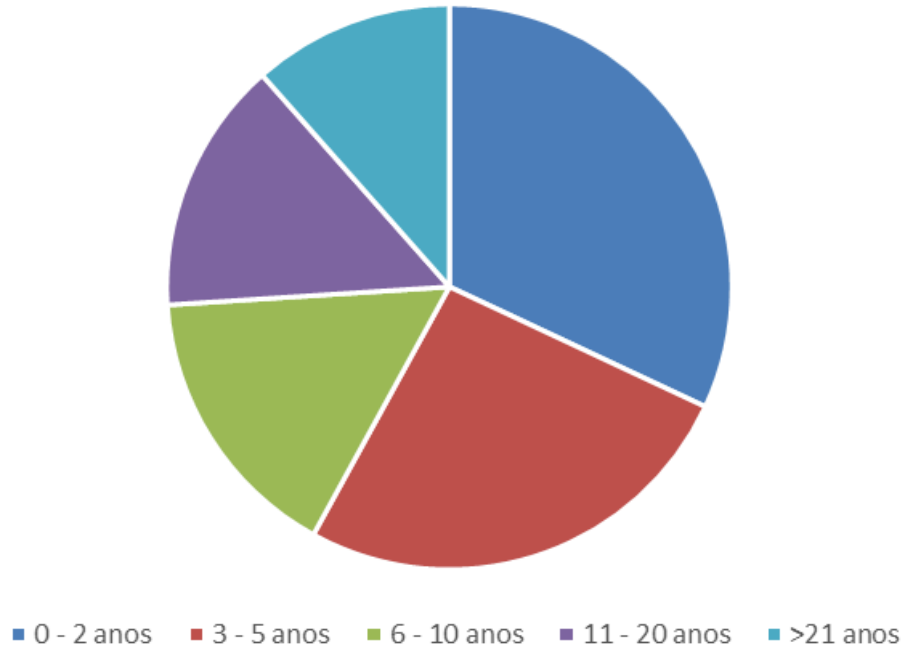


Figura 2 – Distribuição da antiguidade na organização

Os grupos de antiguidade entre 0–2 anos e 3–5 anos foram os mais representativos, refletindo uma presença expressiva de colaboradores em fases iniciais da sua permanência organizacional. Ainda assim, também se observaram proporções relevantes de participantes com 6-10 anos e 11-20 anos de antiguidade, bem como um grupo menor com mais de 20 anos de vínculo. Esta diversidade sugere que a amostra abrange colaboradores em diferentes estágios da sua relação com a organização, desde recém-chegados até perfis de maior antiguidade.

No que respeita ao género, a maioria dos participantes identificou-se como feminino (52,3%), seguido do masculino (45,2%). Uma pequena percentagem indicou "outro" (0,4%) ou preferiu não responder (2,2%).

Relativamente à frequência de utilização das redes sociais, verificaram-se padrões distintos entre plataformas (Figura 3):

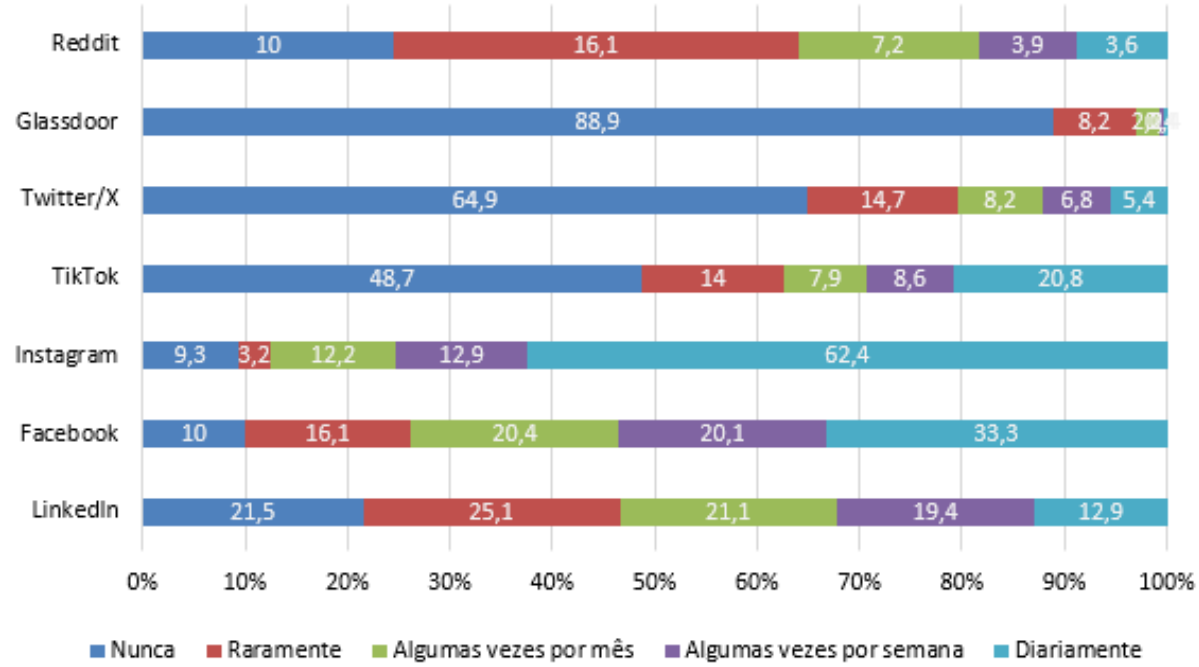


Figura 3 – Frequência absoluta e relativa de utilização das redes sociais pelos participantes

Observando a Figura 3, percebe-se que o Reddit, Twitter/X e o Glassdoor se destacaram como as redes menos utilizadas de forma regular, com grande parte dos participantes a indicar uma utilização rara ou inexistente. O LinkedIn apresentou utilização de pelo menos algumas vezes por mês por mais de metade dos inquiridos. Pelo contrário, o Facebook e o Instagram mostraram níveis muito mais elevados de uso diário, sendo esta última a rede social mais utilizada diariamente entre os inquiridos. Já o TikTok, embora tenha revelado uma grande quantidade de não utilizadores, apresentou ainda assim uma percentagem relevante de utilização diária. O Twitter/X é utilizado diariamente apenas por uma minoria, predominando as respostas de não utilização ou de uso ocasional.

Quanto aos fins de utilização das redes sociais, observaram-se padrões diferenciados entre plataformas (Figura 4):

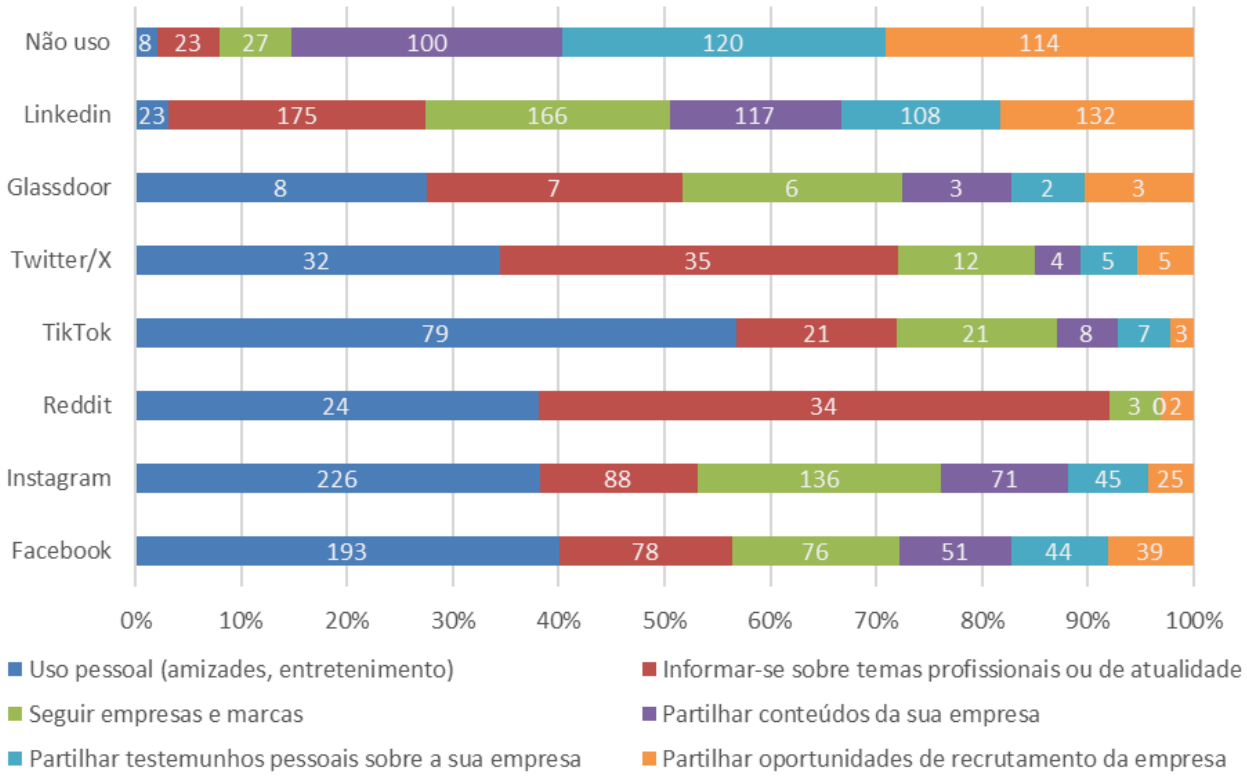


Figura 4 – Frequências absoluta e relativa de fins de utilização por rede social

O Instagram e o Facebook destacaram-se claramente no uso pessoal, enquanto o LinkedIn assumiu um papel predominante nas finalidades profissionais ("Partilhar oportunidades de recrutamento da empresa", "Partilhar conteúdos da empresa" e "Partilhar testemunhos pessoais sobre a empresa"), e no acesso a informação de atualidade e no acompanhamento de empresas e marcas. Ainda assim, um número expressivo de participantes referiu não utilizar nenhuma rede social para esses fins: 114 no caso de partilha de oportunidades de recrutamento, 120 na partilha de testemunhos pessoais e 100 na partilha de conteúdos da empresa. O Instagram surgiu também com expressão relevante nestes contextos de finalidades profissionais, reforçando a sua presença tanto em usos pessoais como organizacionais. O Facebook, embora mais associado ao uso pessoal, manteve ainda assim um peso considerável no seguimento de empresas e marcas.

Apresenta-se a Figura 5, relativamente à frequência com que os participantes viam conteúdos partilhados pela sua organização nas redes sociais:

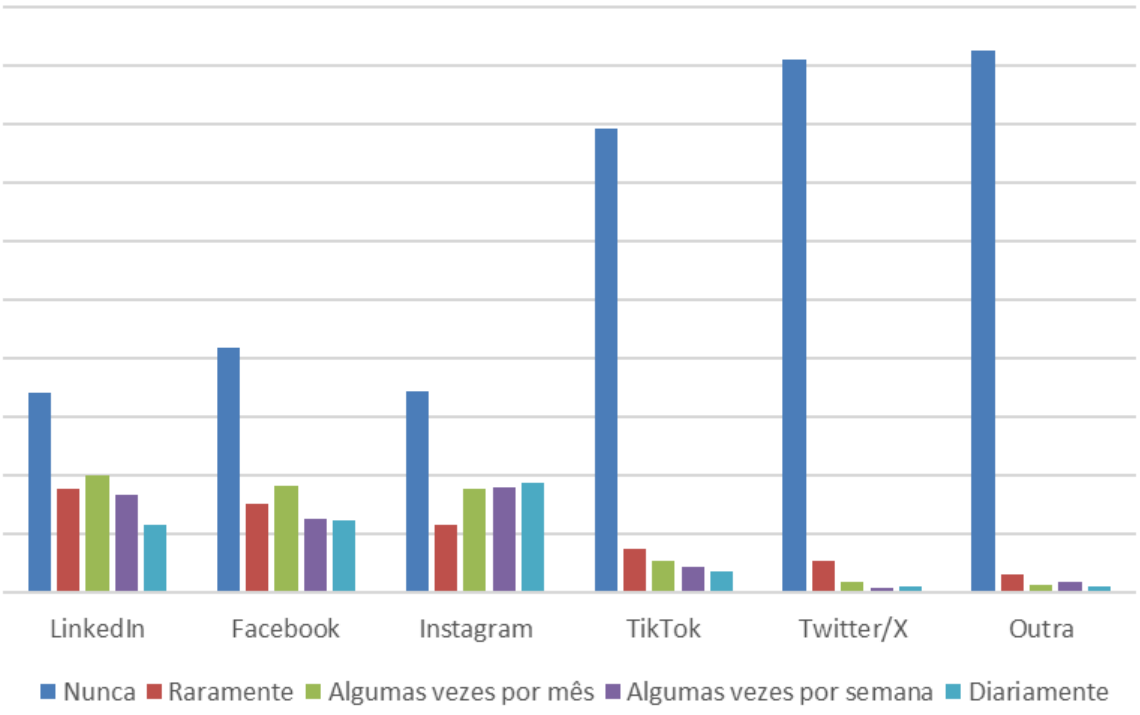


Figura 5 – Percentagem de frequência com que os participantes viam conteúdos partilhados pela sua organização nas redes sociais

Segundo a Figura 5, verificou-se uma predominância clara de não visualização em plataformas como Twitter/X, TikTok e Outras redes. No Facebook, ainda que a maioria indicasse nunca ter contacto com conteúdos da organização, uma parte relevante referiu visualizá-los mensalmente ou raramente. Situação semelhante ocorreu no LinkedIn, onde 34,1% declararam nunca ver conteúdos, mas percentagens próximas indicaram contacto mensal ou raro. O Instagram, por sua vez, destacou-se por apresentar a distribuição mais equilibrada, registando uma presença expressiva em todas as categorias de alguma frequência, incluindo a visualização diária, o que sugere que esta é a plataforma com maior diversidade de padrões de exposição organizacional.

No que concerne à análise da frequência de interação com conteúdos organizacionais (gostar, comentar ou partilhar) há diferenças claras entre plataformas (Figura 6):

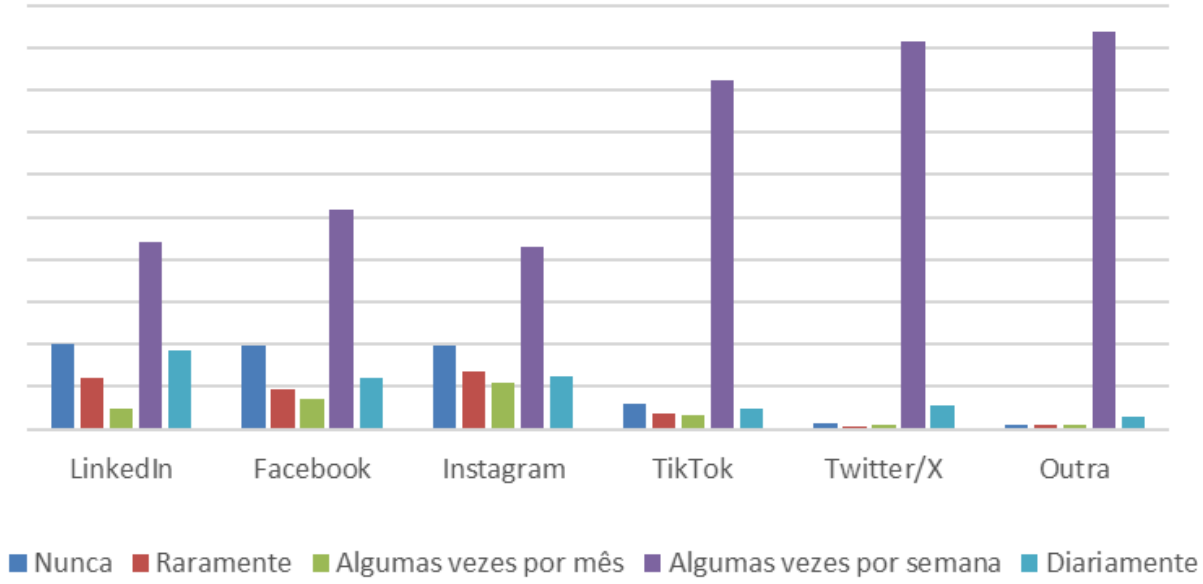


Figura 6 – Percentagem de frequência de interação com conteúdos organizacionais (gostar, comentar ou partilhar)

No LinkedIn, no Facebook e no Instagram, as frequências de interação estão mais distribuídas, combinando grupos que nunca interagem com outros que o fazem de forma ocasional ou semanal. Já no TikTok, no Twitter/X e noutras plataformas, destacou-se a predominância de respostas na categoria "algumas vezes por semana". De forma geral, verifica-se que a interação diária com conteúdos organizacionais ocorre de forma mais expressiva no LinkedIn, mas apresenta também uma dinâmica relevante no Facebook e no Instagram.

Relativamente à partilha espontânea de conteúdos da organização nas redes sociais pessoais, mais de metade dos participantes (51,3%) afirmaram já o ter feito. Por outro lado, 41,6% referiram nunca ter partilhado, acrescentando que também nunca lhes tinha sido solicitado.

4.2. Análise descritiva do modelo conceptual

Para a caracterização das variáveis do modelo conceptual - EB, AORS e EBE - foram utilizadas medidas de tendência central (média, mediana e desvio e padrão).

A Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas das dimensões do EB. De forma geral, as médias situam-se próximas ou ligeiramente acima do ponto médio da escala (2,50), sugerindo perceções moderadamente positivas. O *Work Environment* regista o valor mais elevado, em contraste com a dimensão *Compensation and Benefits* que obteve a média mais baixa. As restantes dimensões distribuem-se em torno de valores ligeiramente acima de 3, o que indica avaliações apenas moderadamente positivas. Os desvios padrão, próximos de 1 em todas as dimensões, indicam uma variabilidade moderada das respostas.

Dimensão do EB	Média	Mediana	Desvio Padrão
Career Development Opportunities	3,13	3,33	1,10
Compensation and Benefits	2,86	3,00	1,09
Corporate Social Responsibility	3,40	3,67	1,10
Training and Development	3,18	3,25	1,06
Work Environment	4,43	3,60	1,00
Organizational Culture	3,25	3,00	1,19
Work-Life Balance	3,48	3,5	1,03
EB	3,23	3,37	0,95

Tabela 7. Estatísticas descritivas para as sete dimensões da escala EB.

A Tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas do EBE e das suas três dimensões. De forma global, o EBE registou uma média de 3,55 (DP=0,91), situando-se acima do ponto médio da escala (2,50) e revelando uma perceção tendencialmente positiva por parte dos colaboradores. Entre as dimensões, a que apresentou média mais elevada foi a Brand Allegiance, que reflete a intenção de permanecer na organização, seguida de Brand Endorsement, associada à disposição para recomendar a organização. Já a dimensão Brand Consistent Behavior apresentou a média mais baixa, sugerindo que os comportamentos alinhados com os valores da marca são percebidos de forma menos consistente.

Variável / Dimensão	Média	Mediana	Desvio Padrão
Brand Allegiance	3,69	3,75	0,91
Brand Consistent Behavior	3,24	3,33	1,07
Brand Endorsement	3,66	4,00	0,99
EBE	3,55	3,73	0,91

Tabela 8. Estatísticas descritivas do EBE e as suas dimensões.

A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas da AORS. De forma global, a variável registou uma média de 3,68 (DP=0,91), indicando perceções positivas. Entre as dimensões, a mais valorizada foi a Credibility, seguida de Continuity, enquanto a Integrity apresentou a média mais baixa. As medianas próximas das médias reforçam a consistência dos resultados, e os desvios padrão inferiores a 1 indicam uma dispersão moderada das respostas.

Perceção da Autenticidade Organizacional nas redes sociais	Média	Mediana	Desvio Padrão
Continuity	3,68	3,8	0,94
Integrity	3,6	3,8	0,97
Credibility	3,76	4	0,95
Perceção da Autenticidade Organizacional nas redes sociais	3,68	3,86	0,91

Tabela 9. Estatísticas descritivas da Perceção da Autenticidade Organizacional nas redes sociais

4.2.1. Análise de confiabilidade, validade e normalidade

Para avaliar a consistência interna das escalas, recorreu-se ao Alpha de Cronbach (α). Conforme apresentado na Tabela 10, todos os valores se situaram acima de 0,80, o que indica uma muito boa fiabilidade (Sullivan & Artino, 2013). Destaca-se a escala de EB e a de AORS, que revelaram consistência interna excelente. As dimensões do EBE apresentaram igualmente valores robustos. Estes resultados confirmam que as escalas utilizadas são adequadas para medir as variáveis em estudo.

Variável / Dimensão	Alfa de Cronbach	N de itens
Employer Branding	0,975	24
Employer Brand Equity	0,951	11
Perceção da Autenticidade Organizacional nas Redes Sociais	0,982	14

Tabela 10. Consistência Interna (Alpha de Cronbach)

Procedeu-se à AFE, com o objetivo de avaliar a validade estrutural da escala de AORS, uma vez que esta foi adaptada de um instrumento originalmente desenvolvido para marcas comerciais (Napoli et al., 2014). Os resultados demonstraram adequação amostral muito boa (KMO = 0,955; Bartlett, $\chi^2(91) = 5906{,}005$; $p < 0{,}001$). A extração indicou um único fator, responsável por 79,6% da variância total, com comunalidades entre 0,712 e 0,880 e cargas fatoriais entre 0,868 e 0,938 (Tabela 11).

Indicador	Valor obtido
KMO	0,955
Bartlett's Test (χ^2; gl; p)	5906,005; 91; <0,001
Nº de fatores extraídos	1
Variância explicada (%)	79,573
Comunalidades (mín.–máx.)	0,712 – 0,880
Cargas fatoriais (mín.–máx.)	0,868 – 0,938

Tabela 11. Resultados da Análise Fatorial Exploratória à escala AORS

Relativamente à normalidade dos dados, recorreu-se ao teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), assumindo um nível de significância de 5%. Optou-se por analisar apenas as variáveis totais do modelo, EB, EBE e AORS, bem como as duas dimensões de outcome contempladas no modelo conceptual, *Brand Allegiance* (retenção) e *Brand Endorsement* (promoção positiva da *employer brand* nas redes sociais). Como se observa na Tabela 12, em todas as variáveis os valores de significância foram inferiores a 0,05, o que indica a rejeição da hipótese de normalidade. Ainda assim, a análise dos valores de assimetria e curtose revelou-se mais favorável, situando-se todos dentro dos limites de referência aceites na literatura (entre -2 e +2), o que permite considerar as distribuições como aproximadamente simétricas e mesocúrticas. Por exemplo, o EB apresentou assimetria de -0,428 e curtose de -0,140, enquanto a Autenticidade Organizacional nas redes sociais registou valores de assimetria de -0,842 e curtose de 1,076.

Variável	Estatística K-S	gl	p	Assimetria	Curtose
EB	0,076	279	0,001	-0,428	-0,14
EBE	0,099	279	0	-0,639	0,285
Brand Allegiance – EBE	0,145	279	0	-0,803	0,746
Brand Endorsement – EBE	0,184	279	0	-0,814	0,489
Autenticidade organizacional nas redes sociais	0,117	279	0	-0,842	1,076

K-S = Kolmogorov-Smirnov; gl = graus de liberdade; p = probabilidade de significância.

Tabela 12. Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov, Assimetria e Curtose)

Desta forma, recorreu-se ao teste de correlação de Spearman para avaliar relações monotónicas entre variáveis, sem a exigência de pressupostos de normalidade rigorosa (Bryman & Bell, 2011). A Tabela 13 apresenta os resultados do teste de correlação de Spearman entre as variáveis das hipóteses

em estudo. Verificaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,01$) entre todas as variáveis, evidenciando relações consistentes entre os constructos do modelo.

Em particular, o EB revelou correlações fortes com a AORS, com a retenção, operacionalizada pela dimensão *Brand Allegiance* do EBE e com a Promoção positiva da *employer brand* nas redes sociais, medida pela dimensão *Brand Endorsement* do EBE. A AORS apresentou também correlações positivas de magnitude moderada com a Retenção e com a promoção positiva da *employer brand*. Por fim, verificou-se uma associação forte entre Retenção e Promoção positiva, indicando que colaboradores com maior intenção de permanecer na organização tendem igualmente a demonstrar comportamentos de *Brand Endorsement*.

Variáveis	EB	AORS	Brand Allegiance	Brand Endorsement
EB	1			
AORS	.631**	1		
Brand Allegiance	.644**	.520**	1	
Brand Endorsement	.719**	.572**	.769**	1

N = 279. ρ = coeficiente de correlação de Spearman p < .01 (2 extremidades).

Tabela 13. Correlações de Spearman entre as variáveis em estudo.

4.2.2. Resultados adicionais/exploratórios

Para além das hipóteses formuladas, foram ainda exploradas correlações com variáveis adicionais, nomeadamente a antiguidade na organização, a frequência de exposição, interação com conteúdos partilhados pela *employer brand* em diferentes redes sociais (ver Anexos E, F e G).

Os resultados mostraram que maior antiguidade esteve associada a perceções mais baixas de EB e AORS, mas a uma perceção mais elevada de comportamentos consistentes (*Brand Consistent Behavior*) - Anexo E.

Relativamente à frequência de exposição a conteúdos partilhados, verificou-se que o LinkedIn foi a redes sociais mais relevante, apresentando correlações positivas com todas as variáveis principais do estudo, em particular com a AORS - Anexo F. O Facebook e o Instagram também revelaram associações positivas, embora de menor magnitude, enquanto o TikTok, Twitter/X e outras redes não mostraram correlações significativas.

Já no que respeita à interação com conteúdos partilhados, os resultados foram distintos, revelando correlações negativas em várias dimensões, especialmente no LinkedIn e no Instagram, sugerindo que uma maior interação com os conteúdos organizacionais nas redes sociais pode estar associada a uma perceção mais crítica da *employer brand* e a uma AORS menor - Anexo G.

5. Análise e discussão de resultados

O presente capítulo tem como objetivo analisar e discutir os resultados obtidos, articulando-os com a revisão da literatura previamente apresentada. Para além da descrição estatística das variáveis constituintes do modelo conceptual, procura-se compreender de que forma os dados recolhidos confirmam ou infirmam as hipóteses de investigação formuladas. A discussão é estruturada em três níveis: (i) análise das variáveis centrais: EB, EBE e AORS; (ii) exame do papel do EB e da AORS nas dimensões *Brand Allegiance* e *Brand Endorsement*, enquanto outcomes do modelo(confirmação de hipóteses); e (iii) reflexão sobre resultados.

5.1. Variáveis constituintes do modelo conceptual

5.1.1. *Employer branding*

Na literatura, o EB é conceptualizado como uma abordagem contínua, orientada para atrair e reter talentos, cuja eficácia depende do alinhamento entre o discurso e a prática organizacional (Grzesiuk & Wawer, 2018). Do mesmo modo, Lievens (2007) e Ambler & Barrow (1996) destacam que o objetivo do EB é moldar perceções positivas sobre a experiência de trabalho. pode estar associada a diferentes fatores. No presente estudo, a perceção global de EB apresentou uma média de 3,23 (numa escala de 1 a 5), refletindo uma avaliação moderadamente positiva pelos inquiridos. Por um lado, a heterogeneidade da amostra, composta por colaboradores de organizações e setores distintos, poderá ter contribuído para diluir perceções mais fortes de *employer brands* específicas. Por outro, a utilização de uma amostra de conveniência e a natureza autorreportada do questionário constituem limitações adicionais, que dificultam a extrapolação dos resultados.

Ao analisar em específico as dimensões do EB, o *Work Environment* destacou-se como a melhor avaliada (M=4,43), confirmando que os colaboradores reconhecem os benefícios associados ao ambiente de trabalho, em linha com a visão de Bharadwaj & Yameen (2020), que conceptualizam o EB como um conjunto de atributos e benefícios associados à organização.

Em contraste, a dimensão *Compensation and Benefits* apresentou a média mais baixa (M = 2,86), o que pode indicar um possível desalinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as propostas

comunicadas pelas *employer brands*. Tal resultado reforça a importância da coerência entre discurso e prática, conforme salientam Azhar et al. (2024) e Näppä (2022), para que o EB atue efetivamente como um elo entre os objetivos estratégicos da organização e as expectativas dos colaboradores em diferentes níveis. Esta interpretação pode, portanto, constituir uma das chaves para compreender de forma mais aprofundada este achado.

De forma complementar, estudos como os de Chami-Malaeb & Garavan (2013) sublinham que o EB assenta sobretudo em aspetos relacionais, como justiça e reciprocidade, enquanto Grzesiuk & Wawer (2018) e Kucherov & Samokish (2016) evidenciam que dimensões intrínsecas, como o ambiente e a cultura, tendem a ser mais valorizadas do que fatores extrínsecos, como a compensação, o que ajuda a explicar a disparidade encontrada entre estas duas dimensões *Work Environment* e *Compensation and Benefits*.

5.1.2. *Employer Brand Equity*

King et al. (2013) conceptualiza o EBE como o reflexo das perceções da *employer brand* nas respostas dos colaboradores, traduzindo-se em lealdade, predisposição para recomendar a marca e comportamentos consistentes com os valores da marca. De forma complementar, Kucherov & Samokish (2016) salientam que o EBE envolve componentes como reconhecimento, associações cognitivas e emocionais, experiência percebida e intenção de permanência. Uma vez que o EBE apresentou uma média de 3,55 (DP = 0,91), posicionando-se acima do ponto médio da escala (1 a 5), poderá depreender-se que os inquiridos atribuem, de forma global, valor positivo à sua *employer brand*.

Entre as dimensões avaliadas, a *Brand Allegiance* apresentou a pontuação mais elevada (M = 3,69), associada à intenção de permanência. Na escala de EBE de King et al. (2013), esta dimensão mede o compromisso de longo prazo com a organização, através da intenção de permanecer e de rejeitar ofertas externas; assim, uma média acima do ponto médio indica avaliação favorável desta dimensão pelos inquiridos. Além disso, a literatura sobre EBE reconhece que lealdade/compromisso é um componente central do equity interno da *employer brand*, em conjunto com reconhecimento,

associações e experiência percebida (Kucherov & Samokish, 2016), o que poderá ajudar a interpretar o resultado.

De forma semelhante, o *Brand Endorsement* (M = 3,66) também se destacou, refletindo a predisposição dos colaboradores para recomendar a organização. Jacobson et al. (2021) referem que os colaboradores podem desempenhar um papel ativo na promoção da *employer brand*, em particular nas redes sociais, enquanto Srivastava & Bhatnagar (2010) sublinham a relevância do *word-of-mouth* positivo como extensão da lealdade organizacional. Esta predisposição para recomendar está relacionada à reputação da organização, uma vez que, segundo Backhaus & Tikoo (2004), a *employer brand* fortalece não apenas o compromisso interno, mas também a imagem externa e, segundo Yoganathan et al. (2021) a credibilidade torna-se acrescida quando a comunicação é feita pelos próprios colaboradores. Importa ressalvar que, devido à heterogeneidade da amostra - colaboradores de diferentes *employer brands* -, os resultados de *Brand Endorsement* não podem ser interpretados de forma conclusiva. Ainda assim, a literatura realça a importância da recomendação espontânea dos colaboradores como um fator central para fortalecer tanto o compromisso interno quanto a reputação externa das organizações.

A dimensão *Brand Consistent Behavior* apresentou a média mais baixa (M = 3,24), revelando que os comportamentos alinhados com os valores e a identidade da organização foram menos percebidos pelos inquiridos. Na literatura, Brexendorf & Kernstock (2007) sublinha que a tradução da *employer brand* em comportamentos consistentes exige um elevado nível de internalização por parte dos colaboradores, o que nem sempre ocorre de forma homogénea. Kucherov & Samokish (2016) apontam que o EBE se manifesta de forma diferente entre as suas dimensões, verificando-se que alguns aspetos, como lealdade e recomendação, tendem a ser mais facilmente reconhecidos. Assim, embora os resultados não sejam conclusivos, entre as três dimensões, a *Brand Consistent Behavior* apresentou o valor mais baixo, o que pode ser parcialmente explicado por mais de metade dos inquiridos ter reduzida antiguidade (entre 0 e 5 anos) e, consequentemente, terem comportamentos menos consistentes por um baixo nível de internalização da *employer brand*.

Desta forma, um dos resultados exploratórios do presente estudo mostrou que maior antiguidade na organização esteve associada a perceções mais baixas de EB e AORS, mas a uma perceção mais

elevada de *Brand Consistent Behavior* (Anexo E). Este dado sugere que, embora colaboradores com mais tempo de permanência possam avaliar de forma mais crítica a *employer brand* e a sua autenticidade nas redes socias, tendem, simultaneamente, a revelar maior alinhamento comportamental com os valores da organização, em linha com a ideia de que a internalização dos valores requer tempo de experiência organizacional (Brexendorf & Kernstock, 2007).

5.1.3. Perceção da Autenticidade Organizacional nas redes sociais

Relativamente à adaptação da escala de Autenticidade de Napoli et al. (2014) ao contexto do presente estudo, a AFE realizada à escala de AORS revelou a existência de um único fator, sugerindo a unidimensionalidade do construto. Assim, a escala deveria ser analisada de forma agregada, através da medida global AORS. Contudo, o procedimento mais adequado para confirmar a estrutura proposta por Napoli et al. (2014) seria a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), não tendo sido possível incluir esta etapa no presente estudo. Por este motivo, e considerando a relevância teórica das dimensões originais - *credibility*, *continuity* e *integrity* – os resultados são igualmente discutidos separadamente, de forma a aprofundar a compreensão dos diferentes aspetos que compõem a AORS.

No que respeita à AORS, os resultados revelaram uma média global de 3,68, indicando que os inquiridos reconhecem autenticidade organizacional nas redes sociais como globalmente positivas. Entre as dimensões avaliadas, a Credibility foi a melhor pontuada (M = 3,76), seguida da Continuity (M = 3,68), enquanto a Integrity apresentou a média mais baixa (M = 3,60). Estes resultados devem ser enquadrados na escala de Napoli et al. (2014), que conceptualiza a autenticidade das marcas comerciais a partir da coerência temporal da marca (continuity), da veracidade e fiabilidade das mensagens transmitidas (credibility) e a perceção de responsabilidade ética e preocupação genuína pelo bem-estar dos indivíduos (integrity). Os valores médios obtidos situam-se acima do ponto médio da escala, o que sugere que, no geral, os colaboradores percecionam a comunicação organizacional nas redes sociais como autêntica.

A pontuação atribuída à *credibility* evidencia o papel central da perceção de veracidade na comunicação digital. Vieira et al. (2024) afirma que a presença da organização nas redes sociais não

se limita à frequência ou alcance das publicações, mas depende sobretudo da forma como essa presença é percecionada pelos colaboradores. De forma convergente, Dassler et al. (2022) reforçam que a confiança e a lealdade emergem quando os colaboradores percecionam consistência entre a imagem comunicada externamente e a realidade vivida internamente. Assim, o valor médio obtido nesta dimensão (M = 3,76), situado acima do ponto médio da escala, sugere que os participantes atribuem fiabilidade às mensagens comunicadas pela organização nas suas redes sociais. Este resultado indica que a comunicação é entendida como verdadeira e fiavel, podendo contribuir para a consolidação da confiança na *employer brand*.

A *continuity*, igualmente reconhecida, evidencia a importância da consistência da comunicação ao longo do tempo. Como defendem Dassler et al. (2022), a repetição consistente de mensagens transmite estabilidade e reforça a perceção de autenticidade da *employer brand*.

A dimensão *integrity*, que obteve a média mais baixa, revela menos perceção de responsabilidade ética e preocupação genuína pelo bem estar dos indivíduos. Tran et al. (2024) demonstram que a autenticidade digital constitui um critério determinante para a confiança e para a manutenção de relações de longo prazo com a organização, o que acentua a relevância desta dimensão. De forma complementar, Yoganathan et al. (2021) evidenciam que práticas comunicacionais baseadas em valores éticos e transparentes são fundamentais para consolidar o compromisso organizacional. Assim, embora pouco conclusivos, os resultados obtidos podem sugerir que a *integrity* é a dimensão em que os participantes atribuem menor pontuação sendo, em linha com a literatura que a identifica, como um fator crítico para a perceção de autenticidade.

A análise exploratória das correlações entre a AORS e frequência com que os inquiridos interagiam com conteúdos partilhados pela sua organização revelou diferenças consoante o tipo rede social - Anexo F. Verificou-se uma associação negativa e estatisticamente significativa no caso do LinkedIn ($r = -0,144$; $p = 0,016$), indicando que uma maior interação nesta rede se relaciona com perceções mais críticas da autenticidade. Isto pode dever-se à maior exposição a mensagens institucionais ou à comparação constante com outras organizações/*employer brands* e práticas de mercado, o que pode elevar o nível de exigência na avaliação da coerência entre discurso e prática organizacional.

Já no que respeita à frequência com que os inquiridos viam publicações da sua *employer brand* nas redes sociais, observaram-se associações positivas e significativas com o LinkedIn ($r = 0{,}324$; $p < 0{,}001$), o Instagram ($r = 0{,}285$; $p < 0{,}001$) e o Facebook ($r = 0{,}126$; $p = 0{,}035$), sugerindo que a visualização mais frequente de publicações está associada a perceções mais favoráveis de autenticidade. Estes resultados exploratórios reforçam que a AORS não depende exclusivamente das dimensões avaliadas, mas também do tipo de contacto dos com os conteúdos nas redes sociais e tipo de rede social.

Neste sentido, os dados sugerem que a forma como os colaboradores interagem com os conteúdos digitais pode ter impacto na AORS, importa destacar que esta relação deve ser explorada com maior profundidade em investigações futuras. Torna-se pertinente desenvolver novos estudos que aprofundem como diferentes estratégias de gestão das redes sociais das organizações podem contribuir para aumentar a AORS por parte dos colaboradores, com impacto potencial na reputação organizacional. Conforme destaca Yoganathan et al. (2021), os relatos positivos e espontâneos dos próprios colaboradores nas redes sociais podem atuar como poderosas mensagens externas, reforçando a reputação da organização enquanto marca empregadora autêntica. Tal como sugerem Backhaus & Tikoo (2004) e Theurer et al. (2018), um EB eficaz requer coerência, consistência e envolvimento contínuo - elementos que podem ser otimizados através de uma gestão mais estratégica, segmentada e alinhada ao perfil das redes sociais utilizadas.

5.2. O papel do *Employer Branding* no *Brand Allegiance* e no *Brand Endorsement*

Os resultados do estudo confirmam a relevância do EB como um dos principais motores de retenção e de promoção positiva da *employer brand*. A análise de Spearman revelou correlações positivas e estatisticamente significativas entre o EB e a retenção de talentos (*Brand Allegiance*; $\rho = 0{,}644$; $p < 0{,}01$), bem como entre o EB e a promoção espontânea da marca pelos colaboradores (*Brand Endorsement*; $\rho = 0{,}719$; $p < 0{,}01$). Os resultados obtidos sugerem que perceções mais favoráveis das práticas de EB estão associadas a maior predisposição para permanecer na organização, bem como a níveis mais elevados de *brand endorsement*, ou seja, a uma maior tendência para promover a *employer brand* perante públicos externos.

No que respeita à H1, esta foi validada, confirmando-se a associação positiva entre a perceção de EB e a retenção, traduzida pela dimensão *Brand Allegiance*. Este resultado encontra-se em consonância com Backhaus & Tikoo (2004), que conceptualiza o EB como um processo que, para além da atração, integra a criação de vínculos internos capazes de gerar compromisso organizacional e reduzir a rotatividade. Ao assegurar a coerência entre a promessa da marca e a experiênciados colaboradores, o EB estabelece um ciclo de reciprocidade entre organização e indivíduos, conforme defendido por Backhaus e Tikoo (2004). Esta dinâmica refletiu-se neste estudo na associação positiva observada com a *Brand Allegiance*, indicador frequentemente associado à intenção de permanência e lealdade à marca empregadora (King et al., 2013).

A ligação entre EB e retenção é também sublinhada por Chami-Malaeb & Garavan (2013), que destacam que uma *employer brand* eficaz cria um contrato psicológico positivo, no qual os colaboradores reconhecem valor na relação estabelecida com a organização, reforçando a intenção de permanência. Convergentemente, Grzesiuk & Wawer (2018) evidenciam que a valorização da *employer brand* pelos colaboradores conduz a níveis mais elevados de compromisso e lealdade, enquanto Kucherov & Samokish (2016) salientam que um EB forte está associado a menores níveis de rotatividade.

Relativamente à H2, esta foi igualmente validada, confirmando-se a associação positiva entre a perceção de EB e a predisposição para promover a *employer brand*, expressa pela dimensão *Brand Endorsement*. Os resultados mostram que um forte EB se poderá traduzir também em comportamentos de promoção ativa da *employer brand*. A correlação estatisticamente significativa do EB com *Brand Endorsement* valida a escala de King et al. (2013), que conceptualiza esta dimensão como a predisposição dos colaboradores para recomendar a organização. Este resultado indica que, quando percecionam o EB como consistente e credível, os colaboradores revelam maior tendência para recomendar a *employer brand*, reforçando a sua valorização perante públicos externos.

Estes resultados encontram suporte em Jacobson et al. (2021), que reforçam que a consistência entre discurso e prática organizacional potencia comportamentos de *endorsement*. De igual modo,

Dassler et al. (2022) demonstram que a coerência entre mensagens externas e experiências internas aumenta a confiança organizacional, motivando os colaboradores a legitimar a marca junto de terceiros. Por fim, Yoganathan et al. (2021) acrescentam que quando o EB assenta em valores éticos e transparência, os colaboradores estão mais propensos a endossar espontaneamente a organização, reforçando a sua reputação no mercado de trabalho. Embora não seja possível estabelecer essa relação de forma conclusiva a partir dos dados aqui obtidos, os resultados deste estudo apontam para a relevância desses mecanismos e reforçam a necessidade de investigação futura que explore, em maior profundidade, as condições que promovem o *brand endorsement* como comportamento estratégico no contexto do Employer Branding.

Em conjunto, estes resultados (H1 e H2) reforçam que o EB pode atuar de forma integrada: internamente, como mecanismo de retenção, e externamente, como catalisador de comportamentos de promoção positiva da *employer brand*.

5.3. Perceção da Autenticidade Organizacional nas Redes Socias, Brand Allegiance e Brand Endorsement

Os resultados obtidos indicam que a AORS apresenta uma associação positiva e estatisticamente significativa tanto com a retenção de talentos (*Brand Allegiance*; $\rho = 0{,}520$; $p < 0{,}01$), como com a promoção positiva da employer brand (*Brand Endorsement*; $\rho = 0{,}572$; $p < 0{,}01$). Estes resultados sugerem que, quando a mensagem transmitida pela *employer brand* nas redes socias é percebida como verdadeira e coerente com a realidade interna, os colaboradores apresentam maior intenção de permanência e ficando mais predispostos à promoção positiva da sua organização.

No que respeita à H3, esta foi validada, confirmando-se a associação positiva entre a AORS e a retenção, traduzida pela *Brand Allegiance*. A associação positiva observada entre a AORS e a intenção de permanência confirma a conceptualização de Napoli et al. (2014), que define a autenticidade da marca como um elemento essencial para o estabelecimento de relações de confiança duradouras. No presente estudo, essa abordagem foi adaptada ao contexto da *employer brand*, evidenciando que perceções mais autênticas da comunicação organizacional nas redes sociais se relacionam com maior intenção de permanência. Este resultado encontra suporte também em

Embora não tenha sido avaliado o alinhamento entre discurso e prática, os resultados obtidos levantam questões pertinentes sobre o potencial da autenticidade percebida como fator de retenção. Neste sentido, estudos como os de Dassler et al. (2022), que destacam a influência da coerência entre mensagens e experiências na credibilidade organizacional, e Tran et al. (2024), que aponta a autenticidade como fator influente nas decisões de permanência, oferecem caminhos relevantes para futuras investigações.

Relativamente à H4, esta foi igualmente validada, confirmando-se a associação positiva entre a AORS e o *Brand Endorsement*. Jacobson et al. (2021) demonstram que mensagens vistas como autênticas têm maior probabilidade de ser amplificadas pelos colaboradores, o que pode ajudar a contextualizar os resultados obtidos. Adicionalmente, Schmidt et al. (2016) e Vieira et al. (2024) defendem que, no ambiente digital, a credibilidade da comunicação depende fortemente da perceção de integridade e consistência, fatores que podem influenciar a vontade dos colaboradores em partilhar essas mensagens.

Embora o presente estudo não avalie diretamente a presença de valores éticos ou o conteúdo das mensagens, investigações como as de Yoganathan et al. (2021) e Tran et al. (2024) indicam que a autenticidade digital, especialmente quando assente em valores éticos, pode fortalecer o compromisso e a predisposição dos colaboradores para agir como promotores da marca. Tais contributos teóricos apontam caminhos relevantes para futuras investigações.

Em conjunto, os resultados obtidos (H3 e H4) reforçam a evidência de que a AORS constitui um fator determinante para a consolidação da *employer brand*. A associação positiva entre AORS e a comportamentos de retenção e recomendação confirma que a credibilidade e a integridade da mensagem organizacional nas redes socias são elementos relevantes para que os colaboradores se identifiquem com a organização, mantenham uma relação de compromisso (Dassler et al., 2022; Tran et al., 2024) e manifestem predisposição para recomendar a organização (Jacobson et al., 2021; Schmidt et al., 2016; Vieira et al., 2024). Estes resultados sugerem ainda que a AORS contribui para a consolidação interna, através da retenção, e para a legitimação externa da *employer brand*, mediante a promoção espontânea da marca pelos colaboradores (Dassler et al., 2022; Vieira et al., 2024).

6. Conclusões finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto do EB e da AORS na retenção de talentos (*Brand Allegiance*) e na promoção positiva da marca empregadora (*Brand Endorsement*), na perspetiva dos colaboradores. A investigação foi desenvolvida a partir de um modelo conceptual que integrou estas dimensões e testou quatro hipóteses de investigação.

Os resultados obtidos, através do teste de correlação de Spearman, confirmaram todas as hipóteses propostas (tabela 14):

Hipótese	Formulação	Resultado
H1	A perceção do EB por parte dos colaboradores está positivamente associada à Retenção, traduzida pela dimensão *Brand Allegiance* do EBE.	**Validada**
H2	A perceção do EB está associada à disposição para promover positivamente a *employer brand*, expressa pela dimensão *Brand Endorsement* do EBE.	**Validada**
H3	A AORS está associada à retenção de talentos, expressa pela dimensão *Brand Allegiance* do EBE.	**Validada**
H4	A AORS está associada à disposição para promover positivamente a *employer brand*, expressa pela dimensão *Brand Endorsement* do EBE.	**Validada**

Tabela 14: Sumário da validação das hipóteses de confirmação

Assim, verificou-se que o EB apresenta uma associação positiva e significativa com a retenção e com a promoção positiva da *employer brand*. Estes resultados sustentam a literatura que aponta o EB como um fator estratégico, tanto para reforçar o compromisso interno (Backhaus & Tikoo, 2004; Chami-Malaeb & Garavan, 2013) como para legitimar a *employer brand* externamente através do envolvimento dos colaboradores (King et al., 2013; Jacobson et al., 2021).

Da mesma forma, a AORS revelou correlações positivas e estatisticamente significativas com a retenção e a promoção positiva da *employer brand*. Estes resultados reforçam contributos anteriores que destacam a credibilidade condição essencial para o fortalecimento da *employer brand* (Dassler et al., 2022; Vieira et al., 2024). Assim, o presente estudo acrescenta evidência empírica à relevância da

AORS como fator central para fortalecer a *employer brand*, influenciando tanto a retenção como a predisposição para recomendar a organização.

Embora os resultados deste estudo tenham evidenciado correlações positivas entre a AORS e os outcomes analisados, importa refletir sobre o papel da autenticidade no âmbito do EB. A literatura sobre EB ainda é limitada neste campo, mas investigações em marketing e comunicação de marcas comerciais mostram que, sem autenticidade, qualquer esforço de *branding* perde eficácia. No contexto do EB, autores como Jacobson et al. (2021) e Dassler et al. (2022) sustentam que a autenticidade/credibilidade não deve ser vista como um complemento, mas como parte constitutiva da própria *employer brand*. Mais do que reforçar a credibilidade, a autenticidade constitui a base que legitima o discurso organizacional e permite que este se traduza em retenção e em recomendação positiva, sobretudo nas redes socias. A recomendação positiva pode, por sua vez, potenciar a reputação da organização através do word of mouth, contribuindo para melhorar o seu posicionamento no mercado de trabalho.

6.1. Contributos teóricos e práticos

Do ponto de vista académico, este estudo contribui para a literatura ao integrar o EB e a AORS numa mesma análise, com foco na perspetiva dos colaboradores, ainda pouco explorada em comparação com a ótica dos consumidores. O trabalho reforça a compreensão de que o EB não deve ser analisado apenas como ferramenta de atração, mas também como um processo que influencia a retenção e o *Endorsement*, articulando-se com os princípios da gestão de serviços, onde a experiência interna dos colaboradores constitui parte indissociável da experiência de serviço entregue ao cliente.

Do ponto de vista prático, os resultados demonstram que organizações que investem em práticas consistentes de EB e que asseguram a AORS criam condições mais favoráveis para reter talentos e para fomentar recomendação positiva da marca. No contexto dos serviços, isto traduz-se em maior coerência entre a promessa comunicada e a experiência efetivamente vivida tanto pelos colaboradores como pelos clientes, assegurando confiança e credibilidade. Além disso, colaboradores que percecionam a *employer brand* como sólida e autêntica tendem a desenvolver

maior envolvimento e compromisso (Chami-Malaeb & Garavan, 2013; Grzesiuk & Wawer, 2018). Em setores baseados na interação direta com o cliente, este efeito interno traduz-se não apenas numa melhoria da qualidade percebida do serviço, mas também na construção de confiança e credibilidade junto de stakeholders externos (Jacobson et al., 2021; Lievens & Slaughter, 2016), potenciando a diferenciação competitiva da organização no mercado.

6.2. Limitações e sugestões para investigação futura

Apesar da relevância dos resultados, algumas limitações devem ser reconhecidas.

Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra de conveniência limita a generalização dos resultados para outros contextos. Recomenda-se que investigações futuras apliquem o modelo em diferentes populações, com recurso a amostras mais representativas, permitindo assim validar os resultados em contextos organizacionais e geográficos distintos.

Em segundo lugar, o estudo baseou-se exclusivamente em medidas autorreportadas, o que pode introduzir enviesamentos associados à perceção individual. Para superar esta limitação, sugere-se a adoção de metodologias mistas que combinem questionários com indicadores objetivos ou dados de comportamento efetivo dos colaboradores, nomeadamente interações reais em plataformas digitais.

Em terceiro lugar, a recolha incluiu participantes de múltiplas organizações e setores, sem estratificação prévia nem controlo explícito de variáveis contextuais (p. ex., setor de atividade, dimensão organizacional, função, regime contratual). Esta heterogeneidade não controlada pode introduzir variação não observada nas perceções de EB, EBE e autenticidade organizacionais nas redes sociais. Investigações futuras deverão recorrer a amostragem estratificada e recolher variáveis de controlo (setor, dimensão, tipo de vínculo, antiguidade, área funcional), realizando comparações multigrupo e/ou modelos hierárquicospara testar a invariância dos resultados entre contextos.

Por fim, uma limitação específica deste estudo prende-se com o enquadramento do papel da autenticidade percebida nas redes sociais. Embora os resultados tenham evidenciado correlações positivas com o EB e com as dimensões do EBE, a escala AORS utilizada foi objeto de adaptação e

apenas analisada através de uma análise fatorial exploratória. Assim, será necessário aprofundar a sua validação em futuros estudos, nomeadamente através da realização de uma análise fatorial confirmatória, que permita consolidar a estrutura da escala e confirmar a robustez do construto.

6.3. Síntese final

Em síntese, os resultados confirmam que o EB e a perceção da autenticidade organizacional nas redes sociais constituem fatores complementares e determinantes tanto para a retenção de talentos como para a promoção positiva da *employer brand*. O estudo evidencia que, por um lado, práticas consistentes de EB reforçam a lealdade dos colaboradores e aumentam a sua predisposição para permanecer na organização, e, por outro, que a AORS contribui para a credibilidade da comunicação, incentivando a predisposição dos colaboradores para recomendar a organização a terceiros.

Do ponto de vista académico, a investigação contribui para preencher, ainda que parcialmente, a lacuna identificada na literatura, que tem privilegiado a análise do EB sobretudo no domínio da atração de talentos, descurando a perspetiva interna dos colaboradores e os impactos da presença digital na retenção e no *Endorsement*. Ao integrar o EB e a autenticidade da comunicação nas redes sociais no mesmo modelo, o presente estudo amplia a compreensão dos mecanismos através dos quais a *employer brand* se consolida, respondendo ao apelo de autores como Schmidt et al. (2016) e Zhang et al. (2019) para explorar o papel do EB nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam que a gestão da *employer brand* exige um equilíbrio entre práticas internas consistentes, que sustentem vínculos de longo prazo com os colaboradores, e uma comunicação externa autêntica, que legitime a reputação da organização no mercado de trabalho. Este duplo enfoque permite não só atrair novos talentos, mas também consolidar a lealdade dos atuais colaboradores, assegurando a sustentabilidade da *employer brand* no tempo.

Referências bibliográficas

Aaker, D. A. (1996). *Brand Equity & Advertising: advertising's role in building strong brands.* Psychology Press.

Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in The Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, *15*(7), 6115. https://doi.org/10.3390/su15076115

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand

Atul Prashar, & Moutusy Maity. (2024). Building employee commitment through internal branding – a meta-analytic study. *European Journal of Marketing*, *58*(5). https://doi.org/10.1108/ejm-12-2021-0983

Atul Prashar, & Moutusy Maity. (2024b). Building employee commitment through internal branding – a meta-analytic study. *European Journal of Marketing*, *58*(5). https://doi.org/10.1108/ejm-12-2021-0983

Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, *116*, 103618. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bagger, C. (2021). Social Media and Work: A Framework of Eight Intersections. *International Journal of Communication*, *15*, 20. https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000645928600121

Barrow, S., & Moseley, R. (1996). *The employer brand : bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.

Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analysing the mediating effect of organisational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. Management Research Review. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298

Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling Employer branding, Job satisfaction, Organizational Identification and Employee retention: a Sequential Mediation Analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *14*(3). https://doi.org/10.1108/apjba-08-2020-0279

Binu Raj, A. (2020). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, *10*(2). https://doi.org/10.1108/sajbs-10-2019-0183

Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. Journal of Business Ethics, 136(1), 57–72. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3

Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *34*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1851280

Brexendorf, T. O., & Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view? *Journal of Brand Management*, *15*(1), 32–40. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550108

Bryman, A. & Bell, E. (2011). Business Research Methods. 13th Edition. Oxford University Press

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, *57*, 256–271. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009

Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, *62*(3), 390–397. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009

Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(21), 4046–4062. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789445

Chen, X., Tang, L., Liu, L., Bai, Z., & Chen, R. (2021). Factors related to turnover intention among staff of elderly caring social organizations in Anhui Province, China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, *21*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-021-07284-5

Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, *22*(1), 48–60. https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2011-0513

Choudhary, S., & Joshi, R. (2024). Unveiling the power of employer branding: enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. https://doi.org/10.1108/apjba-04-2024-0225

Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217

Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2013). Corporate Social Responsibility, Multi-Faceted Job-Products, and Employee Outcomes. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2320464

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 517–554. https://doi.org/10.2307/256405

Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, *60*(3), 265–277. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21897

Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of Employer Branding in job advertisements for becoming an employer of choice. Journal of Brand Management, 20, Vol. 5, pp. 355-373. https://doi.org/10.1057/bm.2012.21

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, *19*(6), 401–409. https://doi.org/10.1108/10610421011085712

Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, *24*(4), 343–353. https://doi.org/10.1086/209515

Gelb, B. D., & Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, *56*(2), 95–112. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.95

Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). EMPLOYER BRANDING THROUGH SOCIAL MEDIA: THE CASE OF LARGEST POLISH COMPANIES. *10th International Scientific Conference "Business and Management 2018."* https://doi.org/10.3846/bm.2018.42

Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, *25*(2), 121. https://www.proquest.com/docview/197995307?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals

Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, *35*(6), 1481–1493. https://doi.org/10.1177/0149206309348788

Hughes, D. E., & Ahearne, M. (2010). Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing*, *74*(4), 81–96. https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.081

Kaur, R., Pingle, S., & Jaiswal, A. (2024). Effect of organisational culture on employer branding and resultant employee brand equity in the private banking sector. *International Journal of Bank Marketing*. https://doi.org/10.1108/ijbm-11-2022-0517

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, *54*(3), 241–251. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005

King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2013). Erratum: Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, *20*(4), 350–354. https://doi.org/10.1057/bm.2012.60

Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, *22*(9), 755–777. https://doi.org/10.1057/bm.2015.42

Kucherov, D., & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, *15*(1), 29–33. https://doi.org/10.1108/shr-08-2015-0068

Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, *1*(1), 52–67. https://doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, *2*(3), 195–215. https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, *2*(3), 195–215. https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7

Lazorko, K. & Zajac, M. (2014). Internal Marketing and talent management as integral elements of Employer Branding strategies. Economic Processes Management. International Scientific e-Journal, 1.

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*(1), 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
Management, 4(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Meng, X. U. (2022). Research on Brand Value Dimensions of Employers: Based on Online Reviews by the Employees. The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB), 9(10), 215-null.

Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, *36*(4), 485–496. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 173–197. https://www.researchgate.net/publication/275508087_Employee_Voice_and_Silence

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, *15*(2), 123–134. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124

Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. https://doi.org/10.1108/jeas-01-2022-0012

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based Brand Authenticity. *Journal of Business Research*, *67*(6), 1090–1098. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.001

Näppä, A. (2022). Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, *47*(10), 37–52. https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2021-0065

Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, *18*(2), 228–247. https://doi.org/10.1177/1534484318812159

Nguyen Ngoc Thang, & Pham Thu Trang. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, *9*. https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733

Osburg, V.-S., Yoganathan, V., Bartikowski, B., Liu, H., & Strack, M. (2018). Effects of Ethical Certification and Ethical eWoM on Talent Attraction. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4018-8

Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(1), 43–57. https://doi.org/10.1108/jpbm-11-2014-0751

Schaarschmidt, M., & Könsgen, R. (2019). Good citizen, good ambassador? Linking employees' reputation perceptions with supportive behavior on Twitter. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.004

Schmidt, G. B., Lelchook, A. M., & Martin, J. E. (2016). The relationship between social media co-worker connections and work-related attitudes. *Computers in Human Behavior*, *55*, 439–445. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.045

Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing*, *77*(6), 108–123. https://doi.org/10.1509/jm.11.0485

Skinner, D., Saunders, M. N. K., & Duckett, H. (2004). Policies, promises and trust: improving working lives in the National Health Service. *International Journal of Public Sector Management*, *17*(7), 558–570. https://doi.org/10.1108/09513550410562248

Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, *26*(2), 102–113. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.002

Smith, W. P., & Kidder, D. L. (2010). You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. *Business Horizons*, *53*(5), 491–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.004

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, *14*(1-2), 25–34. https://doi.org/10.1177/097226291001400103

Statista, S. J. (2024, July 10). *Most popular social networks worldwide as of April 2024, by number of monthly active users*. https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/

Stieglitz, S., & Dang-Xuan, L. (2013). Emotions and Information Diffusion in Social Media—Sentiment of Microblogs and Sharing Behavior. *Journal of Management Information Systems*, *29*(4), 217–248. https://doi.org/10.2753/mis0742-1222290408

Stohl, C., Etter, M., Banghart, S., & Woo, D. (2017). Social Media Policies: Implications for Contemporary Notions of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *142*(3), 413–436. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2743-9

TETT, R. P., & MEYER, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121

Tran, C. T., Collin-Lachaud, I., & Pham, H. H. (2024). What do we know and what should we research about employer brand? A bibliometric analysis. Personnel Review, 53(7), 1612-1631.

Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, *14*(3), 49. https://doi.org/10.3390/admsci14030049

von Wallpach, S., Voyer, B., Kastanakis, M., & Mühlbacher, H. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: Introduction to the special section. *Journal of Business Research*, *70*, 395–398. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.028

Web of Science. (2025). Webofscience.com. https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/26d832f8-7a97-4e9e-b1d5-44245d752233-013e6f5416/relevance/1

Weinberg, B. D., de Ruyter, K., Dellarocas, C., Buck, M., & Keeling, D. I. (2013). Destination Social Business: Exploring an Organization's Journey with Social Media, Collaborative Community and Expressive Individuality. *Journal of Interactive Marketing*, *27*(4), 299–310. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.006

Yoganathan, V., McLeay, F., Osburg, V.-S., & Hart, D. (2017). The Core Value Compass: visually evaluating the goodness of brands that do good. *Journal of Brand Management*, *25*(1), 68–83. https://doi.org/10.1057/s41262-017-0074-0

Anexos

Anexo A - Questionário

Employer Branding e Comunicação nas Redes Sociais

Caro(a) participante,

Chamo-me Inês Ferreira e estou a desenvolver um estudo sobre Employer Branding e Comunicação nas Redes Sociais, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

O objetivo do estudo é compreender as perceções dos colaboradores relativamente à presença da organização onde trabalham nas redes sociais, e a forma como essa presença influencia a sua intenção de permanecer na organização e a sua disposição para promover a marca empregadora nas suas redes sociais pessoais.

A sua participação é inteiramente voluntária e pode interromper o preenchimento a qualquer momento. O questionário é anónimo, e todas as respostas serão tratadas com total confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. Ao responder ao inquérito está a aceitar estas condições.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião e experiência são relevantes para este estudo.

O preenchimento do questionário é simples, demora cerca de 6 minutos.

Caso tenha alguma dúvida ou pretenda obter mais informações, pode contactar-me através do inessofia2108@gmail.com.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Redes Sociais Pessoais - Secção 1

Para cada uma das redes sociais abaixo, indique qual a frequência com que a utiliza:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Diariamente
LinkedIn					
Facebook					
Instagram					
TikTok					
Twitter/X					
Glassdoor					
Reddit					

Indique para que usa as seguintes redes sociais:

	Linkedin	Facebook	Instagram	TikTok	Twitter	Glassdoor	Reddit	Não uso
Uso pessoal (amizades, entretenimento)								
Informar-se sobre temas profissionais ou de atualidade								
Seguir empresas e marcas								
Partilhar conteúdos da sua empresa								
Partilhar testemunhos pessoais sobre a sua empresa								
Partilhar oportunidades de recrutamento da empresa								

Entidade Empregadora e Redes Sociais - Secção 2

As próximas questões referem-se à organização onde trabalha. Se não estiver empregado/a neste momento, responda considerando o seu empregador mais recente.

Para cada uma das redes sociais, indique a frequência com que vê conteúdos partilhados pela sua organização:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Diariamente
LinkedIn					
Facebook					
Instagram					
TikTok					
Twitter/X					
Outra					

Para cada uma das redes sociais, indique a frequência com que interagiu (gostou, comentou, partilhou) com conteúdos partilhados pela sua organização.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Diariamente
LinkedIn					
Facebook					
Instagram					
TikTok					
Twitter/X					
Outra					

Alguma vez partilhou conteúdos da sua organização nas suas redes sociais pessoais?

- ☐ Sim, espontaneamente
- ☐ Sim, porque me foi pedido
- ☐ Não e nunca me foi pedido
- ☐ Não, apesar de me ter sido pedido

Entidade Empregadora - Secção 3

Fale-nos sobre a forma como vê a organização enquanto local para trabalhar. Se não estiver empregado/a neste momento, responda considerando o seu empregador mais recente.

Com base na sua experiência, indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A empresa fornece planos claros de progressão na carreira.					
A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional a longo prazo					
A organização promove o desenvolvimento de competências dos colaboradores.					
A empresa dá prioridade ao crescimento interno dos colaboradores.					
A remuneração é justa e competitiva no setor.					
Os benefícios oferecidos pela organização são atrativos.					
A empresa reconhece e recompensa o bom desempenho dos colaboradores.					

Os aumentos salariais e promoções são concedidos de forma justa.					
A organização participa em atividades de responsabilidade social.					
A empresa comunica de forma transparente as suas ações sociais.					
Os colaboradores sentem orgulho nas práticas socialmente responsáveis da organização.					
Os valores da organização são claros e partilhados por todos.					
A cultura da empresa promove um ambiente positivo de trabalho.					
A organização valoriza a colaboração e o respeito mútuo.					
A empresa oferece programas eficazes de formação.					
Os colaboradores recebem apoio para o seu desenvolvimento contínuo.					
As iniciativas de formação estão alinhadas com as necessidades do trabalho.					
Existem políticas e procedimentos bem definidos na organização.					
Os colaboradores sentem-se seguros no seu emprego.					
A organização proporciona um ambiente físico de trabalho confortável.					

A empresa apoia o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.					
Existem horários de trabalho flexíveis.					
A organização respeita o tempo pessoal dos colaboradores.					
A organização ajuda os colaboradores a gerir responsabilidades pessoais e profissionais.					

Marca Empregadora - Secção 4

Fale-nos um pouco sobre a sua relação com a organização onde trabalha. Se não estiver empregado/a neste momento, responda considerando o seu empregador mais recente.

Com base na sua experiência, indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Digo coisas positivas sobre a organização (marca) para a qual trabalho a outras pessoas.					
Recomendaria a organização (marca) para a qual trabalho a alguém que me pedisse um conselho.					
Gosto de falar sobre a organização (marca) para a qual trabalho com outras pessoas.					
Falo de forma positiva sobre a organização (marca) para a qual trabalho com outras pessoas.					
Planeio continuar na organização (marca) para a qual trabalho durante algum tempo.					

Planeio continuar na organização (marca) para a qual trabalho daqui a 5 anos.					
Rejeitaria uma proposta de outra organização (marca) se recebesse uma amanhã.					
Planeio permanecer na organização (marca) para a qual trabalho.					
Demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa da marca da organização para a qual trabalho.					
Considero o impacto na marca da minha organização antes de comunicar ou tomar qualquer ação em qualquer situação.					
Estou sempre interessado(a) em aprender sobre a marca da minha organização e o que ela significa para mim no meu papel.					

Comunicação da Entidade Empregadora nas Redes Sociais - Secção 5

Como vê a comunicação da sua organização nas redes sociais? Se não estiver empregado/a neste momento, responda considerando o seu empregador mais recente.

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A comunicação da minha organização nas redes sociais respeita os seus valores fundacionais.					
A organização mantém coerência com as suas tradições quando comunica nas redes sociais.					
A presença da organização nas redes sociais reflete a sua história e identidade.					

A forma como a organização comunica nas redes sociais é coerente com o seu passado.					
A organização mantém os seus princípios quando comunica através das redes sociais.					
A minha organização é digna de confiança na forma como comunica nas redes sociais.					
As mensagens da organização nas redes sociais são fiáveis.					
A organização cumpre o que promete nas suas comunicações nas redes sociais.					
A comunicação nas redes sociais é feita de forma honesta pela organização.					
A comunicação da organização nas redes sociais demonstra preocupação com os colaboradores.					
A organização transmite princípios éticos através das suas redes sociais.					
A atuação comunicacional da organização nas redes sociais revela responsabilidade.					
A organização mostra nas redes sociais que se preocupa com o bem-estar das pessoas.					
A comunicação da organização nas redes sociais reflete um esforço por fazer o que é certo.					

Perfil Pessoal e Profissional -- Secção 6

Fale-nos sobre si.

Idade:_____

Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não dizer

Há quantos anos trabalha na organização do seu atual emprego? Se não estiver empregado neste momento, responda considerando o seu último emprego

_____ anos

Agradecemos a sua participação neste estudo.

As suas respostas são muito importantes para a investigação e serão tratadas com total confidencialidade. Obrigada pelo seu contributo!

Anexo B - Escala de Employer Branding

Factors	Items	Item loading	Eigenvalues	Variance	Accumulated cumulative variance
Career Development Opportunities (CDO)	Opportunities for career progression	0.805	3.773	15.721	15.721
	Seek high-profile assignments as per competency mapping	0.802			
	Communicate openly and directly about career aspirations	0.760			
	Let their supervisors know of their skills and willingness to contribute to enrich the knowledge	0.745			
	Identifying other positions within the organization that meet the employee's interests	0.734			
	A springboard for future employment	0.712			
Compensation and Benefits (CB)	There is adequate salary	0.791	3.270	13.623	29.344
	Rewarded for additional work	0.768			
	HR practices are designed to meet personal needs	0.764			
	Recognition for exceptional work	0.729			
	Opportunities for onsite assignment	0.719			
Corporate Social Responsibility (CSR)	The organization has a good overall reputation and perceived corporate social responsibility	0.874	3.188	13.284	42.629
	Feeling good about myself as a result of working for the organization	0.863			
	The humanitarian organization gives back to society	0.846			
	Corporate ethical empowerment and equitable human resource practices	0.793			
Organizational Culture (OC)	Management welcomes opinions and suggestions	0.767	1.772	7.382	50.011
	Accepts new ideas and provide support to execute	0.740			
	Organization exhibits leadership	0.680			

(continued)

Factors	Items	Item loading	Eigenvalues	Variance	Accumulated cumulative variance
Training and development (T&D)	Organization provides relative training and development facility	0.905	1.769	7.371	57.382
	There are clear opportunities for long term career progression in the company	0.901			
Work Environment (WE)	There is well set policies and procedure	0.905	1.564	6.517	63.899
	Job security within the organization	0.752			
Work Life Balance (WLB)	Opportunity for work-life balance	0.873	1.548	6.452	70.351
	Flexible working condition	0.854			

Fonte: Nanjundeswaraswamy et al. (2022)

Anexo C - Escala de Employer Brand Equity

		Standardised loadings	Fit statistics	
Brand endorsement:				
BE17	I say positive things about the organisation (brand) I work for to others	0.83	—	—
BE18	I would recommend the organisation (brand) I work for to someone who seeks my advice	0.77	—	—
BE19	I enjoy talking about the organisation (brand) I work for to others	0.69	—	—
BE20	I talk positively about the organisation (brand) I work for to others	0.87	—	—
Brand allegiance:				
BA13	I plan to be with the organisation (brand) I work for, for awhile	0.73	χ^2	87.71
BA14	I plan to be with the organisation (brand) I work for 5 years from now	0.68	Degrees of freedom	41
BA15	I would turn down an offer from another organisation (brand) if it came tomorrow	0.65	*P*-value	0.000
BA16	I plan to stay with the organisation (brand) I work for	0.82	GFI	0.95
Brand consistent behaviour:			NFI	0.94
BCB2	I demonstrate behaviours that are consistent with the brand promise of the organisation I work for	0.71	TLI	0.95
BCB3	I consider the impact on my organisation's brand before communicating or taking action in any situation	0.72	CFI	0.96
BCB4	I am always interested to learn abut my organisation's brand and what it means to me in my role	0.82	RMSEA	0.06
			Average variance ext	57.3%
			Composite reliability	0.93

Fonte: King et al. (2013)

Anexo D - Adaptação da Escala de Employer Brand Equity

	Item Original	Item adaptado
Continuity	The brand respects its core values.	A comunicação da minha organização nas redes sociais respeita os seus valores fundacionais.
	The brand is consistent with its traditions.	A organização mantém coerência com as suas tradições quando comunica nas redes sociais.
	The brand reflects its history and identity.	A presença da organização nas redes sociais reflete a sua história e identidade.
	The brand is consistent with its past.	A forma como a organização comunica nas redes sociais é coerente com o seu passado.
	The brand stays true to its principles.	A organização mantém os seus princípios quando comunica através das redes sociais.
Credibility	The brand is trustworthy.	A minha organização é digna de confiança na forma como comunica nas redes sociais.
	The brand's messages are credible.	As mensagens da organização nas redes sociais são fiáveis.
	The brand delivers on its promises.	A organização cumpre o que promete nas suas comunicações nas redes sociais.
Integrity	The brand communicates honestly.	A comunicação nas redes sociais é feita de forma honesta pela organização.
	The brand cares about its customers.	A comunicação da organização nas redes sociais demonstra preocupação com os colaboradores.
	The brand communicates ethical principles.	A organização transmite princípios éticos através das suas redes sociais.
	The brand is responsible.	A atuação comunicacional da organização nas redes sociais revela responsabilidade.
	The brand shows concern for people's wellbeing.	A organização mostra nas redes sociais que se preocupa com o bem-estar das pessoas.
	The brand tries to do the right thing.	A comunicação da organização nas redes sociais reflete um esforço por fazer o que é certo.

Adaptação de baseada em Napoli et al. (2014)

Anexo E - Teste de correlação entre dimensões e antiguidade

Há quantos anos trabalha na organização do seu atual emprego?		
Employer Branding	r	-0,154
	p	0,01
Employer Brand Equity	r	0,025
	p	0,675
Brand Allegiance - EBE	r	0,007
	p	0,902
Brand Consistent Behavior - EBE	r	0,132
	p	0,028
Brand Endorsement - EBE	r	-0,08
	p	0,184
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais	r	-0,176
	p	0,003
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Continnuity	r	-0,138
	p	0,022
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Credibility	r	-0,173
	p	0,004
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Integrety	r	-0,218
	p	0

r – coeficiente de correlação; p – probabilidade de significância.

Anexo F - Teste de correlação entre dimensões e frequência com que via conteúdos partilhados pela sua organização

frequência com que vê conteúdos partilhados pela sua organização							
			LinkedIn	Facebook	Instagram	TikTok	Twitter/X
Employer Branding	r	0,281	-0,012	0,099	0,01	0,037	-0,022
	p	0	0,835	0,1	0,867	0,542	0,719
Employer Brand Equity	r	0,141	0,153	0,177	-0,024	-0,005	-0,061
	p	0,019	0,01	0,003	0,689	0,932	0,31
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais	r	0,324	0,126	0,285	0,001	0,013	-0,006
	p	0	0,035	0	0,987	0,824	0,92
Brand Allegiance - EBE	r	0,111	0,16	0,183	-0,038	-0,032	-0,061
	p	0,065	0,007	0,002	0,527	0,596	0,311
Brand Consistent Behavior - EBE	r	0,105	0,192	0,157	0,006	0,05	-0,041
	p	0,079	0,001	0,008	0,922	0,401	0,493
Brand Endorsement - EBE	r	0,195	0,076	0,161	-0,044	-0,037	-0,071
	p	0,001	0,203	0,007	0,469	0,543	0,234
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Continnuity	r	0,316	0,156	0,309	0,028	0,032	0,022
	p	0	0,009	0	0,646	0,597	0,715

Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Credibility	r	0,273	0,138	0,276	-0,03	0,015	-0,011
	p	0	0,021	0	0,615	0,808	0,858
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Integrety	r	0,329	0,062	0,265	-0,016	-0,006	-0,027
	p	0	0,298	0	0,792	0,92	0,652

r – coeficiente de correlação; p – probabilidade de significância.

Anexo G - Teste de correlação entre dimensões e frequência com que interagiu com conteúdos partilhados pela sua organização

frequência com que interagiu com conteúdos partilhados pela sua organização							
			LinkedIn	Facebook	Instagram	TikTok	Twitter/X
Employer Branding	r	-0,16	-0,035	-0,076	0,114	0,02	0,028
	p	0,007	0,558	0,205	0,057	0,738	0,639
Employer Brand Equity	r	-0,148	-0,097	-0,13	0,013	0,001	-0,048
	p	0,014	0,104	0,029	0,834	0,98	0,425
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais	r	-0,144	-0,066	-0,132	0,041	-0,019	-0,009
	p	0,016	0,275	0,028	0,495	0,752	0,878
Brand Allegiance - EBE	r	-0,131	-0,09	-0,151	0,042	-0,012	-0,093
	p	0,029	0,136	0,011	0,485	0,839	0,121
Brand Consistent Behavior - EBE	r	-0,116	-0,119	-0,126	-0,04	0,012	-0,028
	p	0,054	0,046	0,036	0,507	0,84	0,636
Brand Endorsement -EBE	r	-0,17	-0,044	-0,089	0,047	0,008	-0,017
	p	0,005	0,461	0,136	0,431	0,898	0,774
Autenticidade Employer Brand Redes Sociais - Continnuity	r	-0,133	-0,061	-0,161	0,022	-0,035	-0,033
	p	0,026	0,313	0,007	0,715	0,555	0,579