



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

A MARCA DO EMPREGADOR E A IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: MEDIADORAS ENTRE A LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL E O ENVOLVIMENTO DO  
COLABORADOR

EDSON ARAUJO BARRETO JÚNIOR

OUTUBRO  
2019



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

A MARCA DO EMPREGADOR E A IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: MEDIADORAS ENTRE A LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL E O ENVOLVIMENTO DO  
COLABORADOR

EDSON ARAUJO BARRETO JÚNIOR

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA TERESA CORREIA DE LACERDA

OUTUBRO  
2019

## RESUMO

Dada a crescente publicação de estudos sobre *Employer Branding* e o atual interesse das organizações e dos profissionais de recursos humanos pelo tema, decidiu-se efetuar um estudo exploratório, no qual procurou-se avaliar qual é o papel do *Employer Branding*, que neste trabalho será traduzido como a marca do empregador, como mediadora entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador. Nesse sentido, para além da compreensão da influência da marca do empregador neste modelo, tornou-se igualmente necessário aferir o impacto que a identificação organizacional possui a nível de mediadora entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador, sendo a identificação organizacional um tema que há muito vem sendo explorado e de forte importância para as organizações. O objetivo central desta investigação, portanto, é compreender como a liderança transformacional percebida pelos colaboradores pode, por meio da marca do empregador e da identificação organizacional, melhorar os níveis de envolvimento dos colaboradores.

Para a realização deste estudo foram analisadas as respostas (N=151) de colaboradores de diferentes organizações localizadas em Portugal, no Brasil e na França, sendo que a escolha destes três países se deu pela conveniência de acessibilidade aos inqueridos. Foi utilizada a metodologia quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários e sua posterior análise. Os resultados obtidos permitiram comprovar que os constructos, marca do empregador e identificação organizacional, são importantes mediadores entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador.

**PALAVRAS CHAVE:** MARCA DO EMPREGADOR, IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E ENVOLVIMENTO DO COLABORADOR.

## Abstract

Given the growing publication of studies on Employer Branding and the current interest of organizations in the subject and especially the human resources professionals, decided to conduct an exploratory study in which sought to evaluate the role of the Employer Brand, which will be translated into this paper, as a mediator between Transformational Leadership and Employee Engagement. In this sense, in addition to understanding the Employer Brand influence in this model, it has also become necessary to assess the impact that Organizational Identification has at the mediator level between Transformational Leadership and Employee Engagement, since Organizational Identification is a theme that It has long been explored and has a great importance to organizations. The central objective of this research, therefore, is to understand how Transformational Leadership perceived by employees can, through Employer Brand and Organizational Identification, improve Employee Engagement levels.

To carry out this study, we inquired N = 151 employees from different organizations in Portugal, Brazil and France, the choice of these three countries was due to the convenience of accessibility to the respondents. The quantitative methodology was used, using questionnaires and their subsequent analysis.

The results obtained showed that Employer Brand and Organizational Identification are important constructs mediators between Transformational Leadership and Employee Engagement.

**Keywords:** *Employer Brand, Organizational Identification, Transformational Leadership and Employee Engagement.*

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação contou com importantes apoios e incentivos que tornaram este projeto uma realidade e aos quais estarei eternamente grato.

Acima de tudo agradeço aos meus pais, porque sempre me incentivaram a acreditar em meus sonhos, ao meu irmão e cunhada por todo suporte, aos meus amigos e familiares que sempre estiveram na torcida pelo meu sucesso.

Gostaria de agradecer à Professora Doutora Teresa Correia de Lacerda pela sua orientação, disponibilidade, pelo saber que me transmitiu, pelas opiniões e críticas, pela colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho.

E a meu companheiro, pela amizade, carinho, apoio e compreensão demonstrados durante este percurso e nunca me deixando desistir.

Muito obrigado!

*“Dream no small dreams for they have no power to move the hearts of men”*

*Johann Wolfgang von Goethe*

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1	MARCA DO EMPREGADOR .....	3
2.2	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	7
2.3	ENVOLVIMENTO DO COLABORADOR .....	10
2.4	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	12
2.5	MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES .....	13
2.5.1	<i>Liderança transformacional e marca do empregador .....</i>	<i>13</i>
2.5.2	<i>Marca do empregador e envolvimento do colaborador .....</i>	<i>13</i>
2.5.3	<i>Identificação organizacional e o envolvimento do colaborador .....</i>	<i>14</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
3.1	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS .....	15
3.2	INSTRUMENTO DE MEDIDA .....	16
3.2.1	<i>Marca do empregador .....</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Liderança transformacional .....</i>	<i>16</i>
3.2.3	<i>Envolvimento do colaborador .....</i>	<i>16</i>
3.2.4	<i>Identificação organizacional .....</i>	<i>17</i>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	17
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	18
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	24
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela I. Cinco dimensões atratividade do empregador.....	4
Tabela II. Oito dimensões para medir a marca do empregador.....	5
Tabela III. Abordagens de mensuração da marca de empregador.....	6
Tabela IV. As cinco dimensões da liderança transformacional.....	8
Tabela V. Análise da consistência interna das escalas – alfa de Cronbach (N=151).....	18
Tabela VI. Correlação entre as variáveis – Coeficiente de Pearson.....	19
Tabela VII. Regressão Linear Simples.....	20
Tabela VIII. Regressão Linear Múltipla.....	21
Tabela IX. Regressão Linear Múltipla.....	22
Tabela X. Regressão Linear Múltipla.....	23

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo adaptado Hayes A (2013).....	22
Figura 2. Modelo adaptado Hayes A (2013).....	24

## **Lista de abreviações**

**EC** - Envolvimento do colaborador

**GRH** - Gestão de Recursos Humanos

**GWA** - Gallup Workplace Audit

**IO** - Identificação organizacional

**LT** - Liderança transformacional

**MBI** - Maslach Burnout Inventory

**ME** - Marca do empregador

**MLQ** - Multifactor Leadership Questionnaire

**SPSS** - Statistical Package for Social Sciences

**VD** - Variável dependente

**VI** - Variável independente

**VM** – Variável mediadora

## 1 Introdução

“Todas as organizações pretendem uma vantagem competitiva sustentada a fim de obter lucro e sobreviver de forma crescente num mercado global e competitivo” (Nilsen & Olafsen, 2013, p.473). Para obterem vantagem competitiva sustentada as empresas implementam estratégias que exploram seus pontos fortes internos, respondendo a oportunidades ambientais enquanto neutralizam ameaças externas, evitam as suas fraquezas internas e procuram diferenciar-se através de três recursos, o capital físico, o capital organizacional e o capital humano (Barney, 1991).

O capital humano, que corresponde a todas as práticas da gestão de recursos humanos e como estes recursos são geridos, passou a ser estudado e reconhecido como fonte de vantagem competitiva (Barney & Wright, 1998). As práticas de gestão de recursos humanos, ainda que muitas vezes difíceis de serem aplicadas, quando consistentemente praticadas poderão oferecer uma fonte inimaginável de vantagem competitiva e conduzir a elevados níveis de desempenho (Rego et al, 2015).

As práticas de GRH estão relacionadas a práticas específicas, a criação de políticas formais e filosofias projetadas para atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários e assim garantir o funcionamento eficaz e a sobrevivência da organização (Ling Tan & Nasurdin, 2015). Essas práticas são fundamentais no relacionamento entre colaboradores e empresas exercendo impacto na gestão dos talentos, desde o processo de atração e retenção dos melhores profissionais, na melhoria das taxas de envolvimento dos colaboradores, ao encorajar e suportar a identificação organizacional e, quando corretamente combinada com o comportamento da liderança, exerce influência positiva no desempenho organizacional (Edwards, 2009; Nasurdin et al., 2015; Pereira & Gomes, 2012; Rog & Hughes, 2008).

A atração e retenção de talentos estão entre as principais prioridades organizacionais e por esta razão, promover uma experiência do empregador tornou-se imperativo tanto para com os colaboradores existentes quanto para com os futuros (Biswas & Suar, 2016). É neste

ambiente de promover a organização a possíveis e existentes colaboradores que surgiu o conceito de *Employer Branding*.

O presente trabalho buscou entender a relação que a marca do empregador possui com o estilo de liderança transformacional. Escolheu-se a teoria da liderança transformacional por ser das mais estudadas na área da liderança, por geralmente apresentar maior desempenho em comparação com outros estilos de liderança, por ser imperativa nas mudanças organizacionais, exercendo influência sobre a cultura organizacional e sobre os colaboradores, conduzindo, inspirando e os motivando a novas possibilidades e visões e assim criando uma mentalidade para atingir os objetivos da empresa (Avolio et al., 2002; Bass, 1990; Tucker & Russell, 2004). Como contribuição acadêmica, estudar a relação entre marca do empregador e a liderança transformacional é importante, pois a pesquisa sobre a influência do estilo de liderança sobre a marca do empregador ainda está em fase inicial e precisa de mais estudos empíricos para compreender a influência que esta exerce sobre a marca do empregador (Pathardikar et al., 2013).

Procurou-se também compreender como a marca do empregador pode influenciar o nível de envolvimento do colaborador, uma vez que, ainda que a marca do empregador, como já citado, atue na retenção de colaboradores, isso não significa que estes estejam envolvidos com a organização (Morya & Yadav, 2017). Nos últimos anos, a importância em estudar o envolvimento do colaborador tornou-se um tema pertinente entre as empresas pelo fato de ser um preditor de sucesso organizacional, performance financeira e aumento de produtividade, além de ter impacto em todos os níveis hierárquicos da organização, desde os colaboradores que, mais envolvidos, são mais propensos a ter um relacionamento de alta qualidade com seu empregador com atitudes, intenções e comportamentos mais positivos, até à gestão, que juntamente com as práticas de recursos humanos, são atores chaves na estratégia de melhoria do grau de envolvimento dos colaboradores (Carasco-Saul et al., 2015;; Saks, 2006; Singh, 2016; Smith & Markwick, 2009).

Por fim, buscou-se verificar o nível de identificação organizacional apresentada pelos colaboradores existentes. A escolha deste constructo deu-se por ser reconhecido como crítico e de grande relevância nos estudos, teóricos e práticos, do comportamento organizacional

(Blader et al., 2017; Mael & Ashforth, 1992). Para as organizações, o nível de identificação organizacional revela-se um importante preditor capaz de explicar muitas atitudes e comportamentos no local de trabalho, analisar o elo ou a ligação implícita que existe entre o colaborador e a organização, bem como prever o envolvimento dos colaboradores, aprimorar a performance e leva-los a tornarem-se verdadeiros embaixadores da organização (Ashforth, 2016; Blader et al., 2017; Edwards, 2005).

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos, sendo o presente capítulo, o primeiro, que constitui a introdução, no segundo capítulo é apresentado uma breve revisão bibliográfica dos principais conceitos analisados. No terceiro capítulo é apresentado o modelo que pretendeu-se analisar, as hipóteses do estudo bem como a metodologia utilizada. O estudo empírico, que foi realizado através da aplicação de questionários, os resultados obtidos e a discussão são apresentados no quarto capítulo, no quinto capítulo apresentamos a conclusão, as principais contribuições e limitações, bem como algumas sugestões para estudos futuros, seguido do sexto capítulo com a bibliografia e o sétimo e último capítulo com os anexos.

## **2 Revisão da Literatura**

Neste capítulo procurou-se contextualizar o estudo com uma revisão da literatura sobre os conceitos de marca do empregador, liderança transformacional, envolvimento do colaborador e identificação organizacional.

### **2.1 Marca do empregador**

As marcas estão entre os ativos mais valiosos de uma organização e, como resultado, a gestão de marcas é uma atividade fundamental em muitas empresas (Backhaus & Tikoo, 2004).

“A aplicação dos princípios da marca à gestão de recursos humanos passou a ser denominada *Employer Branding*, que sugere a diferenciação das características de uma

empresa enquanto entidade empregadora das características de seus concorrentes” (Backhaus & Tikoo, 2004, p.501).

O conceito de marca aplicada aos recursos humanos teve sua primeira colocação nos estudos de Ambler & Barrow (1996) no qual afirmaram que existe uma considerável sinergia entre os processos de criação da marca e os recursos humanos. Ainda no mesmo estudo a marca do empregador foi definida através de três dimensões, a saber: “1) o pacote de benefícios funcionais, que dizem respeito às atividades úteis oferecidas aos colaboradores para seu desenvolvimento; 2) os benefícios econômicos, como as recompensas materiais e monetárias recebidas do empregador; 3) e os benefícios psicológicos, como os sentimentos de pertencer à organização, sentido de direção e propósito” (Ambler & Barrow 1996, p.192).

A lealdade e o valor da marca do empregador também passaram a ser discutidos, bem como o seu papel estratégico na atração de potenciais colaboradores e na retenção de colaboradores existentes. O valor da marca do empregador representa um ativo intangível que deve estar na consciência, comportamento e atitude do colaborador (Ambler & Barrow, 1996; Biswas & Suar, 2016). A lealdade à marca é o comprometimento que o colaborador tem com o empregador, e as organizações a utilizam para garantir que os colaboradores atuais estejam envolvidos na cultura e na estratégia da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004). A marca do empregador é uma estratégia direcionada e de longo prazo e que considera os colaboradores atuais e os potenciais como as metas da marca (Edwards, 2010; Sullivan, 2004).

Em relação a potenciais colaboradores, estudos como o de atratividade do empregador desenvolvido por Berthon et al. (2005) focou-se em medir a percepção da marca do empregado em relação a potenciais colaboradores e foi apresentado através de cinco dimensões:

Tabela I. Cinco dimensões atratividade do empregador

<b>Componente</b>	<b>Características</b>
<b>Valor Social</b>	Mede até que ponto um indivíduo é atraído por um empregador, levando em consideração o ambiente de trabalho como excitante, inovador e criativo.
<b>Desenvolvimento</b>	Avalia até que ponto o empregador propicia oportunidades de crescimento, experiência e reconhecimento ao colaborador.

<b>Aplicação</b>	Mede até que ponto um empregador oferece oportunidades para o colaborador aplicar seus conhecimentos, aprender e ensinar a outros.
<b>Interesse</b>	Avalia até que ponto um empregador fornece um ambiente de trabalho estimulante e que permite o colaborador fazer uso da criatividade para produzir serviços inovadores.
<b>Valor económico</b>	Avalia em que medida um empregador oferece remuneração acima da média, um pacote de benefícios atrativo, segurança no trabalho e oportunidades promocionais.

Fonte: Adaptado de Berthon et al. (2005).

Ainda nesta linha, o estudo de Srivastava & Bhatnagar(2010) teve como objetivo identificar fatores que representam a marca do empregador na perspetiva de potenciais colaboradores. Neste estudo, foram apresentadas oito dimensões para medir a marca do empregador, a saber:

Tabela II. Oito dimensões para medir a marca do empregador

<b>Componente</b>	<b>Características</b>
<b>Organização cuidadora</b>	Destaca as várias maneiras que a organização se preocupa com o bem estar do colaborador.
<b>Organização permissiva</b>	Mostra o quanto uma organização ajuda seus colaboradores a trabalhar com o melhor de suas habilidades.
<b>Crescimento da carreira</b>	Avalia em que medida uma organização ajuda o indivíduo em crescimento profissional.
<b>Credibilidade e justiça</b>	Avalia a credibilidade da organização e o quanto esta é justa na avaliação e recompensa de seus colaboradores.
<b>Flexível e ética</b>	Reflete o quanto que a organização proporciona flexibilidade aos colaboradores na realização de seus trabalhos, no entanto sempre dentro da ética.
<b>Imagem da marca dos produtos e serviços</b>	Reflete o valor da marca e dos produtos.

**Imagem positiva do empregador**

Reflete o quanto a organização é preferida pelos seus colaboradores e conhecida como uma boa empresa para se trabalhar.

**Exposição global**

Refere-se à quantidade de atribuições estrangeiras que uma organização oferece.

Fonte: Adaptado de Srivastava & Bhatnagar (2010).

Recentemente, Tanwar & Prasad (2017) no seu estudo de conceptualização, desenvolvimento e validação de uma escala para medir a marca do empregador na perspectiva dos colaboradores, definiram a marca do empregador como sendo um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização, com o objetivo de atrair e reter colaboradores. Tanwar & Prasad (2017) apresentaram cinco dimensões para medir a marca do empregador, sendo: 1) remuneração e benefícios, que reflete o salário acima da média e pacote de benefícios atrativos praticados pela organização como forma de atrair e reter colaboradores; 2) formação e desenvolvimento, que reflete o desenvolvimento de habilidades nos colaboradores e oportunidades de crescimento futuro na carreira; 3) corporação ética e socialmente responsável, que mede a responsabilidade social da organização entre os colaboradores e na sociedade e se a organização apresenta atitudes éticas em seus procedimentos; 4) equilíbrio entre tempo no trabalho e vida pessoal, esta dimensão é caracterizada pelo equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional; e por fim 5) ambiente de trabalho saudável, que reflete um ambiente corporativo amigável, livre de stresse e que tenha um espírito de equipa entre os colaboradores. Para Tanwar & Prasad (2017) essas cinco dimensões podem ser consideradas uma extensão e refinamento da estrutura teórica proposta por Ambler & Barrow (1996).

Tabela III. Abordagens de mensuração da marca de empregador

Autor	Dimensão	Método
Ambler and Barrow (1996)	3 Dimensões: Funcional, Econômica, Psicológica.	Exploratória, Qualitativa, gestores britânicos, (n=27)
Berthon, Ewing and Hah (2005)	5 Dimensões: Desenvolvimento,	Quantitativo, estudantes australianos (n=683), 25-item

	Aplicação, Econômica, Social, Interesse.	
Srivastava and Bhatnagar (2010)	8 Dimensões: Cuidar, Capacitar, Crescimento na Carreira, Credível e Justo, Flexível e Ético, Imagem de Marca do Produto e Serviço, Imagem Positiva do Empregador, Exposição Global	Quantitativo, estudantes indianos e gestores (n=105), 20-itens
Prasad, Asha and Tanwar, Karnica (2017)	5 Dimensões: ambiente de trabalho saudável, treinamento e desenvolvimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ética e responsabilidade social corporativa, remuneração e benefícios	Qualitativo, colaboradores indianos (n=313), 23-itens

Fonte: Adaptado de Tanwar & Prasad (2017).

Outros estudos, como forma de testar estes constructos, vem sendo desenvolvidos. Segundo Biswas & Suar (2016), ainda que as dimensões da marca do empregador sejam diferentes, elas estão interrelacionadas e levam a uma estratégia de marca do empregador no interesse das organizações em manter os talentos existentes e atrair os melhores talentos em meio a um mercado competitivo.

## 2.2 Liderança transformacional

Ao longo dos últimos anos uma quantidade substancial de investigação se centrou na teoria da liderança transformacional-transacional. Esta teoria da liderança transformacional tem sido muito popular na área da liderança, e tem a sua definição inicial no trabalho de Burns (1978), citado por vários autores (e.g., Judge & Piccolo, 2004; Tucker & Russell, 2004; Demerouti et al., 2017). Para Burns (1978) a liderança transformacional é como um processo que motiva as pessoas, apelando para ideais e valores morais mais elevados, definindo e

articulando uma visão de futuro, e assim formando uma base de credibilidade, citado por Hinkin & Tracey (1998, p.5).

Para Bass (1990, p.21) “a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus colaboradores, quando geram consciencialização e aceitam os objetivos e a missão do grupo, e quando estimulam seus colaboradores a olharem além de seus próprios interesses para os da empresa”. Ainda em seu estudo, Bass (1990, p.22) encontrou quatro dimensões do líder transformacional, a saber: “1) carisma, em que o líder proporciona uma visão e sentido de missão, instiga orgulho, ganha respeito e confiança; 2) inspiração, o líder comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar esforços e expressa objetivos importantes; 3) estímulo intelectual, o líder promove inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas; e 4) consideração individualizada, o líder dá atenção pessoal, trata cada colaborador individualmente, treinando e aconselhando”.

No trabalho de Avolio et al. (1999) essas características do líder transformacional foram apresentadas com as mesmas dimensões, no entanto desdobrou a dimensão carisma em duas subdimensões, uma componente percebida como um atributo e outra como o comportamento que o líder possui. O modelo da liderança transformacional no campo do comportamento organizacional foi medido pelo questionário desenvolvido por Bass & Avolio (1995) denominado como a escala (MLQ) *Multifactor Leadership Questionnaire*.

Tabela IV. As cinco dimensões da liderança transformacional

Dimensões	Características
Influência idealizada (atributo)	Refere-se ao carisma socializado do líder, se o líder é percebido como confiante e poderoso e se o líder é visto como focalizado em ideais e ética de ordem superior.
Influência idealizada (comportamento)	Refere-se a ações carismáticas do líder que são centradas em valores, crenças e senso de missão.
Inspirador motivacional	Refere-se aos modos pelos quais os líderes energizam seus liderados no futuro com otimismo, enfatizando metas ambiciosas, projetando uma visão idealizada e comunicando aos liderados que a visão é alcançável.

Estimulador intelectual	Refere-se a ações do líder que apelam para o sentido de lógica e análise dos liderados, desafiando os liderados a pensar criativamente e a encontrar soluções para problemas difíceis.
Consideração individualizada	Refere-se ao comportamento do líder que contribui para o liderado satisfação ao aconselhar, apoiar e prestar atenção às necessidades individuais dos liderados e, assim, permitir que eles se desenvolvam e se autorrealizem.

Fonte: Adaptado de Bass & Avolio (1995).

Já no estudo de Podsakoff et al. (1990) eles demonstraram que a liderança transformacional exerce influência sobre os comportamentos dos liderados e que através da confiança dos liderados em seus líderes realizam acima e além do esperado. Neste estudo, foi desenvolvida uma escala que mede seis comportamentos conhecidos por estarem associados à liderança transformacional: 1) articular uma visão, inspirando os liderados com uma visão do futuro; 2) fornecer um modelo apropriado, estabelecendo um exemplo para os liderados com base nos valores que foi estabelecido; 3) prover aceitação dos objetivos do grupo, estimulando a cooperação e levando os colaboradores a atingirem juntos o mesmo objetivo; 4) criar uma expectativa de alta performance, obtendo o melhor de cada colaborador; 5) apoiar o indivíduo, respeitando e estimulando a individualidade de cada colaborador e; 6) estímulo intelectual, desafiando os colaboradores na forma como veem e fazem o trabalho.

Para Bass & Riggio (2005, p.3) “os líderes transformacionais motivam os outros a fazerem mais do que é esperado, estabelecem expectativas desafiadoras, capacitam seus liderados e prestam atenção ao desenvolvimento individual, ajudam os liderados a desenvolverem seu próprio potencial de liderança”. Para Demerouti et al. (2017, p.187) “a liderança transformacional é vista como um estilo de liderança em que um líder transforma as normas e valores dos subordinados e os motiva a realizar além de suas próprias expectativas, além do que concluíram em seu trabalho que é um importante antecedente da adaptabilidade e proatividade do empregado no trabalho”.

Líderes transformacionais trazem mudança e movimento em suas organizações, procuram alterar a estrutura existente e influenciar possibilidades com um forte sentido de propósito e uma visão orientada. Bem como, este estilo de liderança transformacional cria um forte envolvimento entre os colaboradores, assim, os colaboradores passam a perceber quem são e como estão conectados com a missão da organização (Tucker & Russell, 2004; House et al., 1993). Para Rohmann & Rowold (2009) a liderança transformacional está positivamente relacionada com as emoções positivas. Segundo o estudo, os líderes transformacionais induzem alegria, orgulho, admiração e entusiasmo nos seus liderados e que quanto mais um líder transformacional é percebido, menores são as emoções negativas apresentadas pelos colaboradores. Os líderes também em resposta aos novos desafios, passam a se envolver em comportamentos práticos que demonstram o reconhecimento pessoal e estão começando a entender o nível de envolvimento de seus colaboradores como estratégia para moldar o futuro de suas organizações (Moss, 2009; Shuck & Herd, 2012).

### **2.3 Envolvimento do colaborador**

Envolvimento é definido como uma atitude positiva do colaborador em relação à organização e seus valores (Perryman et al., 2004). O envolvimento, compreende o uso ativo de emoções e comportamentos, além de cognições e tem a ver com o modo como os indivíduos atuam no desempenho de sua função (May et al., 2004). Saks (2006) que estudou o envolvimento do colaborador em duas frentes, trabalho e o envolvimento organizacional, definiu o envolvimento como o grau em que o indivíduo está atento e absorvido na performance das suas funções. Ainda para Saks (2006), o envolvimento do colaborador está ligado ao uso ativo de emoções e comportamentos, além de cognições. Para Botha et al. (2011) os colaboradores com alto nível de envolvimento desempenham melhor e, além disso, sugeriram que o envolvimento além de trazer benefício ao indivíduo, oferece vantagem competitiva às organizações.

Kahn (1990, p.694) definiu o envolvimento pessoal como “o aproveitamento dos membros da organização para o desempenho de seus papéis no trabalho; envolvidas, as pessoas empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o

desempenho de suas atividades e tarefas”. Kahn (1990), ainda sugeriu que um colaborador poderia ser fisicamente envolvido, envolvido emocionalmente e envolvido cognitivamente e que esses estados de ser seriam afetados significativamente por três domínios psicológicos: 1) significado, foi visto como o sentido positivo de retorno sobre investimento no desempenho de papéis; 2) segurança, foi definido como a capacidade de mostrar a si mesmo sem medo ou consequências negativas para a auto imagem, status ou carreira; e 3) disponibilidade, foi definido como a sensação de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para o desempenho do papel.

Para Maslach et al., (2001, p.461), investigadora do conceito de *Burnout*, envolvimento é caracterizado por “energia, comprometimento e eficácia, representando assim o oposto positivo ao *Burnout*”, que em seu estudo foi caracterizado em três dimensões: 1) exaustão, refere-se aos sentimentos de excesso de uso e esgotamento dos recursos emocionais e físicos; 2) cinismo, refere-se a uma resposta negativa, insensível ou excessivamente desapegada a vários aspetos do trabalho; e 3) ineficácia, que refere-se a sentimentos de incompetência e a falta de realização e produtividade no trabalho. Para Maslach et al. (2001) a energia se transforma em exaustão, o envolvimento se transforma em cinismo e a eficácia se transforma em ineficácia. Consequentemente, o envolvimento do colaborador é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia - os opostos diretos das três dimensões do *Burnout*. Por implicação, o envolvimento do colaborador é avaliado pelo padrão oposto da pontuação nas três dimensões do (MBI) *Maslach Burnout Inventory*.

No estudo de Harter et al. (2002, p.269) envolvimento dos colaboradores refere-se ao “comprometimento e à satisfação do indivíduo, além do entusiasmo pelo trabalho”. Harter et al. (2002) analisaram a correlação entre envolvimento dos colaboradores e os resultados do negócio, concluíram que a satisfação e o envolvimento dos colaboradores estão relacionados a resultados comerciais significativos, para isso utilizaram um instrumento desenvolvido a partir de estudos de satisfação, motivação, práticas de supervisão e eficácia do grupo de trabalho, o (GWA) *Gallup Workplace Audit*, e sugeriram que através dos 12 itens deste questionário é possível medir o envolvimento do colaborador e sua relação positiva com os

resultados organizacionais, tais como: satisfação do cliente; rotatividade de colaboradores; segurança no trabalho; produtividade e lucratividade.

Ainda segundo Schaufeli & Bakker (2003) o envolvimento do colaborador é caracterizado com um estado positivo relacionado ao trabalho, incluindo o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor refere-se a elevados níveis de energia e resiliência e a disposição de investir esforço diante das dificuldades; a dedicação mede o senso ou o significado que alguém encontra no trabalho, se sentindo inspirado e orgulhoso, e a absorção refere-se a estar totalmente feliz e imerso no trabalho tendo dificuldades em se distrair e até mesmo de perceber o tempo em que esteve a trabalhar, estabelecendo a escala de *Utrecht Work Engagement* (Schaufeli & Baker, 2003).

#### **2.4 Identificação organizacional**

A noção de identificação organizacional tem atraído cada vez mais interesse entre os estudiosos da organização nos últimos anos (Edwards & Peccei, 2007) e pode ser entendida na perspectiva da teoria de identificação social, e como uma forma específica desta (Mael & Ashforth, 1989). Segundo a teoria da identificação social, os indivíduos tendem a auto classificar-se através de grupos sociais, tais como membros de organizações, gênero e idade, identificação social é portanto, o sentimento de pertença a um grupo (Tajfel & Turner, 1985, citado por Mael & Ashforth, 1989).

A identificação organizacional por sua vez é definida como “uma unidade percebida com a organização e as experiências de sucessos e fracassos da organização como próprios do indivíduo”, Mael & Ashforth (1992, p.103). Já para Dutton et al., (1994, p.239) a identificação organizacional “é o grau em que um membro se define pelos mesmos atributos que ele ou ela acredita definir a organização”. Pratt (1998, p.172) apresentou que “a identificação organizacional ocorre quando as crenças individuais sobre a organização se tornam autorreferenciais ou autodefinidas, se integra às crenças da organização com a própria identidade”. Para Edwards (2005, p.30) “a identificação organizacional é uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, em que o indivíduo sente um vínculo afetivo autodefinido com a organização a qual pertence”.

## **2.5 Modelo conceptual e hipóteses**

Após a revisão da literatura sobre os temas marca do empregador, liderança transformacional, envolvimento do colaborador e identificação organizacional, o presente capítulo busca trazer à luz o modelo conceptual.

### **2.5.1 Liderança transformacional e marca do empregador**

Saks (2006) afirmou, em seu estudo, que os colaboradores gostam de trabalhar para empresas que têm líderes confiáveis, cuidadosos e orientados para resultados. Saks (2006) ainda afirmou que empresas que tentam incentivar os colaboradores a entender e envolver-se com a marca do empregador irão invariavelmente falhar se seus líderes não estiverem vivendo ativamente a marca do empregador. No estudo de Men & Stacks (2013) foi apresentado a importância de entender como a percepção dos colaboradores sobre a reputação organizacional é influenciada pelo estilo de liderança organizacional, e que esta por sua vez influencia positivamente os colaboradores na percepção da reputação organizacional. Com o estudo de Pathardikar et al. (2013) foi confirmado que a liderança transformacional é um constructo útil na condução da imagem do empregador e que este estilo de liderança contribui para aumentar as dimensões de valor da atratividade do empregador.

Com isto, decidiu-se propor uma hipótese com o intuito de verificar o papel da liderança transformacional sobre a marca do empregador.

***H1:** O estilo de liderança transformacional está relacionado positivamente com a marca do empregador.*

### **2.5.2 Marca do empregador e envolvimento do colaborador**

A boa reputação aos olhos dos colaboradores reforça o comprometimento destes com os valores, crenças, missão e objetivos da empresa (Men & Stacks, 2013). Para (Eisenberger et al., 1986) quando os colaboradores percebem como uma empresa valoriza suas contribuições e mostra preocupações para com o seu bem-estar, isso diminui o absentismo e o *turnover*, bem como aumenta o apego afetivo do colaborador à organização. Backhaus & Tikoo (2004) afirmaram que a lealdade à marca do empregador contribui para aumentar o envolvimento e a produtividade dos colaboradores. Piyachat et al. (2014)

confirmaram a relação positiva entre a marca do empregador e o envolvimento do colaborador. Para Lee et al. (2014) e Morya & Yadav (2017) a marca do empregador interna tem impacto significativo, suporta e antecede o envolvimento do colaborador.

A segunda hipótese deste trabalho, com base em estudos prévio pretende entender a influência que a marca do empregador exerce sobre o envolvimento do colaborador.

*H2: A marca do empregador está relacionada positivamente com o envolvimento do colaborador.*

*H2a: A marca do empregador tem um papel mediador entre o estilo de liderança transformacional e o envolvimento do colaborador.*

### **2.5.3 Identificação organizacional e o envolvimento do colaborador**

Segundo o estudo de Vaijyanthi et al. (2011), a marca do empregador tem uma lógica análoga à lógica da identificação organizacional e tem como objetivo induzir os colaboradores a criarem uma conexão comportamental e psicológica entre si e a identidade da marca. Nos resultados do estudo de Pathardikar et al. (2013) foi mostrado que a imagem organizacional na forma de marca do empregador está associada ao apego e identificação dos colaboradores com a organização. Estudos anteriores demonstraram que as práticas da GRH sustentáveis podem criar uma forte identificação organizacional e com isso influenciar positivamente o envolvimento do colaborador no trabalho (Karanika-Murray et al., 2015; Zhang, Guo, & Newman, 2017).

Neste sentido, de compreender como a identificação organizacional influencia positivamente o envolvimento do colaborador, foi proposto a terceira hipótese.

*H3: A identificação organizacional está relacionada positivamente com o envolvimento dos colaboradores.*

*H3a: A identificação organizacional tem um papel mediador entre o estilo de liderança transformacional e o envolvimento do colaborador.*

## **3 Metodologia**

No presente capítulo procurou-se analisar a relação entre os constructos marca do empregador, liderança transformacional, envolvimento do colaborador e identificação

organizacional e optou-se em utilizar a metodologia quantitativa por permitir a contagem das ocorrências, o tamanho ou volume de fenômenos bem como a relação entre eles (Berg, 2000).

### **3.1 Técnica de recolha de dados**

No estudo empírico, que tem como característica garantir as informações, os conhecimentos e entendimentos propostos (Black, 1999), foi desenvolvido um questionário como técnica de recolha de dados. A pesquisa aplicada foi *cross-sectional*, que é caracterizada por coletar os dados em um único ponto no tempo e que nos fornece uma fotografia do que acontece num determinado grupo, e ou o estado de uma ou várias variáveis num momento específico (Mathers et al., 2007; Freitas et al., 2000).

Na fase quantitativa da pesquisa, decidiu-se aplicar o inquérito online, sendo esta uma excelente forma de coleta de dados fatuais e quando computadorizados facilitam os inquiridos que trabalham diretamente com computadores (Pinsonneault & Kraemer, 1993). Este inquérito foi enviado por e-mail através do Google Forms a gestores e colaboradores de empresas de diferentes setores e foi composto por cinco sessões, envolvimento do colaborador, identificação organizacional, liderança transformacional, marca do empregador e questões sociodemográficas para caracterização do perfil da amostra, sendo que os questionários das quatro primeiras sessões recorreram à escala de Likert no processo de mensuração. Quando uma escala Likert é usada para medir a atitude, seu formato usual ou padronizado consiste em uma série de declarações às quais um respondente deve indicar um grau de concordância ou discordância usando as seguintes opções: concorda totalmente, concorda, não concorda nem discorda, discordar e discorda totalmente (Albaum, 1997).

A amostragem do estudo foi não probabilística e por conveniência por apresentar mais facilidade na recolha dos dados e por possibilitar a escolha aleatória da amostra (Berg, 2000). Quando os sujeitos são escolhidos por causa da proximidade de um investigador, ou seja, aqueles que são mais acessíveis ao investigador alcançar, a técnica de amostragem conhecida como amostragem por conveniência (Etikan, et al., 2016).

Finalmente, foi utilizado o programa (SPSS) *Statistical Package for Social Sciences* para processar os dados recolhidos.

## 3.2 Instrumento de Medida

### 3.2.1 Marca do empregador

Para medir a presença da marca do empregador foi utilizada a escala de 23 itens desenvolvida por Tanwar & Prasad (2017), cujo alfa de Cronbach é  $> 0,70$  para todas as cinco dimensões, a saber: 1) ambiente de trabalho saudável ( $\alpha=0,90$ ); 2) formação e desenvolvimento ( $\alpha=0,84$ ); 3) equilíbrio entre vida e trabalho ( $\alpha=0,84$ ); 4) organização ética e sócio responsável ( $\alpha=0,72$ ) e 5) remuneração e benefícios ( $\alpha=0,79$ ). Outro estudo a utilizar a escala foi Ilyas et al. (2018) que teve como finalidade testar a escala, neste estudo o alfa de Cronbach foi de ( $\alpha=0,80$ ). Para o presente trabalho foi apresentado um alfa de ( $\alpha=0,91$ ). Uma escala do tipo Likert de cinco pontos foi utilizada neste estudo, 1 indicando “discordo totalmente” e 5 indicando “concordo totalmente”.

### 3.2.2 Liderança transformacional

Para medir a liderança transformacional este trabalho recorreu ao formulário *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X-Short* (Bass & Avolio, 1995), na versão em que o colaborador avalia o estilo de liderança percebida. Para Bass & Riggio (2005) e Lowe et al. (1996) este é o instrumento mais utilizado e amplamente aceite para medir a liderança transformacional. Esta escala também foi utilizada em vários estudos (e.g., Avolio et al., 1999) revendo os componentes da liderança transformacional apresentou um alfa de Cronbach ( $\alpha=0,80$  a  $0,92$ ). Outro estudo de (Avolio, et al, 2002) em que testaram o impacto da liderança transformacional sobre o desempenho dos liderados, neste estudo o alfa de Cronbach foi de ( $\alpha=0,87$  a  $0,92$ ). Esta escala também foi empregada em trabalhos mais recentes como nos estudos de Pathardikar et al. (2013) e Niessen et al.(2017), ambos apresentaram um coeficiente de consistência interno de ( $\alpha=0,96$ ). No presente trabalho o alfa foi de ( $\alpha=0,97$ ). Este instrumento recorre a uma escala Likert que vai de 0 a 4, em que o 0 corresponde “e forma alguma” e o 4 a “frequentemente, senão sempre.”

### 3.2.3 Envolvimento do colaborador

Para medir o envolvimento do colaborador utilizaram-se os 17 itens da escala de *Utrecht Work Engagement Scale*. O questionário inclui os três aspectos constituintes do

envolvimento no trabalho: vigor, dedicação e absorção (Porto-Martins et al., 2009). O estudo original de Schaufeli & Bakker (2003) mostrou a consistência interna ( $\alpha=0,95$ ). Ainda, a mesma escala foi validada noutros países, demonstrando também alto índice de confiabilidade, na versão brasileira da escala, através do estudo de Vazquez et al. (2015) a validação demonstrou índice de confiabilidade de ( $\alpha=0,94$  a  $0,95$ ), no estudo português de Teles et al. (2017) o alfa de Cronbach ficou entre ( $\alpha=0,82$  a  $0,94$ ) na versão francesa da escala, segundo validação de Zecca et al.(2013) possui alfa de Cronbach ( $\alpha=0,77$  a  $0,83$ ). As perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho em uma escala de sete pontos, onde “6” é sempre, todos os dias e “0” é nunca, nenhuma vez. O alfa no presente trabalho foi de ( $\alpha=0,90$  a  $0,91$ ).

### *3.2.4 Identificação organizacional*

Para medir a identificação organizacional recorreu-se aos seis itens da escala desenvolvida por Mael & Ashforth (1992), apresentando um alfa de Cronbach de ( $\alpha=0,87$ ). Segundo o estudo de Riketta (2005), a escala original representa fortemente uma medida para o constructo identificação organizacional. Esta escala também foi utilizada em outros trabalhos como o de Boros (2008) no qual procurou-se desvendar em quais aspectos as diferentes conceptualizações de identificação organizacional são distintas ou similares e quais as contradições, apresentando um alfa de Cronbach de ( $\alpha=0,85$ ). Já no trabalho de Jones & Volpe (2011) que estudou como a força e a estrutura da rede social do indivíduo influencia diretamente a identificação organizacional, bem como modera a relação entre identidade social, ou antecedentes categóricos e identificação organizacional, apresentou um o alfa de ( $\alpha=0,79$ ). No presente trabalho o alfa foi de ( $\alpha=0,85$ ).

## **4 Resultados**

### **4.1 Caracterização da amostra**

Tal como referido anteriormente, o instrumento desenvolvido no âmbito do presente trabalho foi partilhado por e-mail e por redes sociais e foram recolhidas 151 respostas (N=151) dos 720 questionários distribuídos, com um retorno de 160 respostas

sendo que destas foram possíveis aproveitar 151. Num primeiro momento, procedemos a uma análise dos inquiridos, tendo-se concluído que 68,9% eram do género feminino e 31,1% pertenciam ao género masculino. No que diz respeito às idades dos respondentes, 25,2% estavam na faixa etária entre 30 e 34 anos de idade, 16,6% encontravam-se entre os 35 e os 39 anos de idade, 15,2% estavam entre os 25 e os 29 anos de idade, 10,6% entre os 40 e os 44 anos de idade e os restantes 17,8% acima dos 45 anos de idade, sendo a idade média dos respondentes de 35 anos. Para o nível de escolaridade 98,6% dos inquiridos realizou estudos superiores – 54,3% Bacharelato, 29,8% Mestrado, 11,9% Licenciatura e 2,6% Doutoramento e os restantes 1,3% Ensino Secundário. O perfil detalhado dos respondentes pode ser encontrado no anexo II com caracterização da amostra.

#### 4.2 Análise dos resultados

No que respeita ao tratamento às respostas obtidas através dos questionários, foi necessário a utilização do SPSS para proceder na análise e avaliação dos dados.

Num primeiro momento foi analisada a confiabilidade dos dados, recorrendo-se ao coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para apurar a consistência interna de cada uma das escalas utilizadas no nosso estudo. Como apresentado anteriormente, para o presente trabalho recorremos a escalas já validadas pelos autores.

Tabela V. Análise da consistência interna das escalas – alfa de Cronbach (N=151)

Variáveis	Nºitens	$\alpha$
Envolvimento Colaborador	17	0,91
Identificação Organizacional	6	0,85
Liderança Transformacional	20	0,97
Marca Empregador	23	0,91
LT Influência Atribuída	4	0,93
LT Influencia Conduta	4	0,92
LT Motivação Inspiração	4	0,93
LT Estímulo Intelectual	4	0,94
LT Consideração Individual	4	0,93

Nota. ( $\alpha$ ) Alfa de Cronbach,; LT – Liderança Transformacional

Assim, como podemos verificar na tabela V os coeficientes  $\alpha$  apresentam níveis de consistência interna elevados e aceitáveis, visto que o mínimo aceitável são valores  $\alpha > 0,70$  (Almeida et al., 2010).

Tabela VI. Correlação entre as variáveis – Coeficiente de Pearson

	EC	IO	LT	ME
1- Envolvimento do Colaborador (EC)	1			
2- Identificação Organizacional (IO)	0,494**	1		
3- Liderança Transformacional (LT)	0,445**	0,434**	1	
4- Marca do Empregador (ME)	0,433**	0,454**	0,493**	1

\*  $p < 0.1$

\*\*  $p < 0.05$

\*\*\*  $p < 0.01$

De acordo com as hipóteses por nós apresentadas anteriormente, o intuito do presente trabalho seria a identificação de relações positivas entre os quatro constructos. Segundo (Moore et al., 2009) a correlação mede a direção e a força da relação linear entre duas variáveis quantitativas, geralmente escrita com  $r$ , é sempre um número entre -1 e 1. Valores de  $r$  próximos a 0 indicam um relacionamento linear muito fraco. A força do relacionamento aumenta à medida que  $r$  se afasta de 0 para -1 ou 1. Neste trabalho utilizamos o método de correlação paramétrica de *Pearson* ( $r$ ), isto foi possível pois a amostra apresentou os requisitos mínimos, a saber: distribuição normal, amostra quantitativa, linearidade e tamanho da amostra considerável (Britto, et al., 2014). Todas as variáveis apresentaram correlação positiva  $r > 0$  e com características moderadas de correlação num intervalo de  $r = 0,433$  entre ME e EC, sendo o menor valor, e  $r = 0,494$  entre IO e EC, sendo o maior valor. Com estes resultados conseguimos mostrar a relação positiva entre as variáveis, no entanto conclusões baseadas apenas em correlações devem buscar uma descrição mais completa dos dados. Para continuarmos nossa análise recorreremos à regressão linear, num primeiro momento utilizamos a regressão linear simples, que envolve apenas duas variáveis, uma dependente, chamada de saída e uma independente, também chamada de preditora. A regressão linear descreve como

uma variável de resposta y muda à medida que uma variável explicativa x muda. Costuma-se utilizar regressão linear para prever o valor de y para um dado valor de x. Regressão, diferentemente da correlação, requer que tenhamos uma variável explicativa e uma variável de resposta, Moore et al, (2009, p.100).

Tabela VII. Regressão Linear Simples

<b>VI</b>	<b>VD</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>
<b>LT</b>	<b>EC</b>	0,445	6,066	,000	0,198	0,193
	<b>ME</b>	0,493	6,916	,000	0,243	0,238
	<b>IO</b>	0,434	5,875	,000	0,188	0,183
<b>ME</b>	<b>EC</b>	0,433	5,87	,000	0,188	0,183
<b>IO</b>	<b>EC</b>	0,494	6,927	,000	0,244	0,239

*Nota.* EC – Envolvimento do Colaborador; LT – Liderança Transformacional; ME – Marca do Empregador; IO – Identificação Organizacional; VD – Variável Dependente; VI – Variável Independente

De acordo com os resultados, podemos concluir que, no que diz respeito à variável envolvimento do colaborador, 20% da sua variância é explicada pela variação da liderança transformacional e que a correlação entre essas duas variáveis é positiva e moderada ( $\beta=,445$ ), para a variável marca do empregador 24,3% da sua variância é explicada pela variação da liderança transformacional com uma correlação positiva e moderada de ( $\beta=,493$ ) e para a variável identificação organizacional 18,8% da sua variância é explicada pela variação da liderança transformacional com uma correlação positiva e moderada de ( $\beta=,434$ ). Com isso, podemos inferir que a liderança transformacional é uma variável com uma relação preditiva e positiva com as variáveis envolvimento do colaborador, marca empregadora e a identificação organizacional. Ainda testamos a marca do empregador como preditora do envolvimento do colaborador, neste caso 19% da variância do EC é explicada pela ME e existe uma correlação positiva moderada ( $\beta=,433$ ) e também testamos a identificação organizacional como preditora do envolvimento do colaborador, neste caso o EC apresentou 24,4% de variância explicada pela IO com uma correlação modera positiva de ( $\beta=,494$ ).

Tabela VIII. Regressão Linear Múltipla

Modelo	VI	VD	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
1	(Constante)	EC		8,738	,000	0,576	0,332	0,318
	Liderança Transformacional		,218	2,709	,008			
	Marca do Empregador		,182	2,240	,027			
	Identificação Organizacional		,316	4,024	,000			
2	(Constante)	EC		5,425	,000	0,610	0,373	0,337
	Liderança Transformacional		,210	2,595	,010			
	Marca do Empregador		,176	2,128	,035			
	Identificação Organizacional		,333	4,197	,000			
	Gênero		-,068	-,994	,322			
	Idade		,160	2,004	,047			
	Antiguidade Organização		-,001	-,017	,986			

Nota. EC – Envolvimento do Colaborador; VD – Variável Dependente; VI – Variável Independente

Prosseguimos a análise apresentando dois modelos, sendo que no primeiro buscou-se entender a correlação que as três variáveis independentes juntas LT, ME e IO têm com a variável dependente EC, neste primeiro modelo verificou-se uma correlação positiva moderada ( $r=0,576$ ) com todas as variáveis deste modelo apresentando correlação individual positiva fraca LT ( $\beta=,218$ ), ME ( $\beta=,182$ ) e IO ( $\beta=,316$ ), vale ressaltar que neste modelo a identificação organizacional é um preditor mais relevante do envolvimento do colaborador do que a liderança transformacional e a marca do empregador. Todas as variáveis apresentam significância estatística ( $p < 0,05$ ).

Já no segundo modelo, além de buscar a correlação que as três variáveis independentes LT, ME e IO têm com a variável dependente EC, buscou-se compreender qual influência as variáveis de controle, idade, gênero, e antiguidade de empresa têm como contribuição para o modelo. Neste modelo verificou-se uma correlação positiva moderada ( $r=0,610$ ), considerando que para o modelo a IO é o preditor mais relevante ( $\beta=,333$ ), seguido pela LT ( $\beta=,210$ ) e a ME ( $\beta=,176$ ). Verificou-se que as variáveis de controle não possuem relevância estatística neste modelo com  $p > 0,05$ .

Tabela IX. Regressão Linear Múltipla

Variáveis	1º Modelo		Variáveis	2º Modelo	
	$\beta$	Sig		$\beta$	Sig
Constante	2,4303	,0000	Constante	2,4108	,0000
LT-ME	,3459	,0000	LT-EC	,1784	,0002
			ME-EC	,235	,0007
<b>R<sup>2</sup></b>	,2430		<b>R<sup>2</sup></b>	,2585	

Nota. LT em EC com mediação de ME. EC – Envolvimento do Colaborador; LT – Liderança Transformacional; ME – Marca do Empregador; IO – Identificação Organizacional

Na continuidade do estudo procedemos uma análise de regressão linear com um mediador, segundo Silva et al. (2014) análise de mediação é um método estatístico utilizado para responder questões sobre como uma variável independente X afeta uma variável dependente Y. A mediação, M, é o mecanismo pelo qual X exerce influência em Y. No presente estudo buscou-se compreender como a VI liderança transformacional afeta a VD envolvimento do colaborador na presença de uma VM marca do empregador. Num primeiro modelo verificou-se que, no que diz respeito à variável marca do empregador, 24,30% da sua variância é explicada pela variação da liderança transformacional e que a correlação entre essas duas variáveis é positiva e fraca ( $\beta=,346$ ). No segundo modelo, no que diz respeito a variável envolvimento do colaborador, 25,85% da sua variância é explicada pelas variáveis liderança transformacional e a marca do empregador, apresentando uma correlação positiva e fraca ( $\beta=,178$ ) com a liderança transformacional e de ( $\beta=,235$ ) com a marca do empregador.

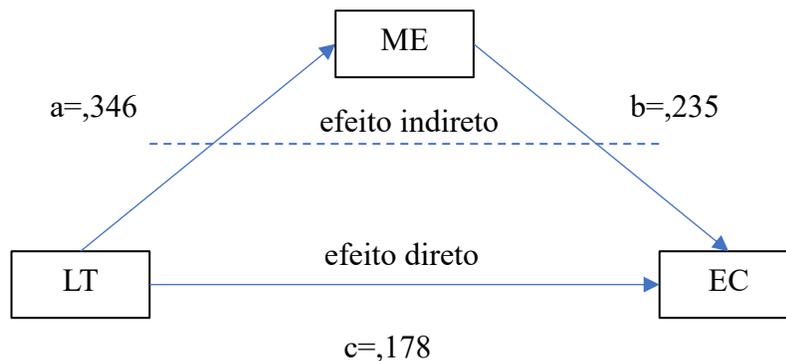


Figura 1. Modelo adaptado Hayes A (2013)

Neste modelo verificou-se que o efeito indireto, que quantifica o efeito da LT em EC por meio ME é o produto de  $a.b=(,346 \times ,235)= ,0813$  e o efeito direto, que quantifica o efeito da LT em EC é  $c=,178$ , sendo que o efeito total é a soma do efeito indireto e o direto =  $(,0813+,178)= ,259$ . Ainda neste modelo, o caminho de a representa o efeito da LT sobre a ME  $a=,346$  e caminho b representa o efeito de causa do mediador, marca do empregador, na variável dependente, envolvimento do colaborador. O caminho c representa o efeito de causa direto da variável independente, liderança transformacional, sobre a dependente, envolvimento do colaborador. O efeito total deste modelo é explicado pela influência da LT sobre o EC controlado pelo mediador, marca do empregador.

Tabela X. Regressão Linear Múltipla

Variáveis	1º Modelo		Variáveis	2º Modelo	
	$\beta$	Sig		$\beta$	Sig
<b>Constante</b>	2,7906	,0000	<b>Constante</b>	2,1837	,0000
<b>LT-IO</b>	0,3274	,0000	<b>LT-EC</b>	0,1660	,0003
			<b>IO-EC</b>	0,2861	,0000
<b>R<sup>2</sup></b>	0,4337		<b>R<sup>2</sup></b>	0,5562	

Nota. LT em EC com mediação de IO. EC – Envolvimento do Colaborador; LT – Liderança Transformacional; ME – Marca do Empregador; IO – Identificação Organizacional

Procedemos também na compreensão de como a VI liderança transformacional afeta a VD envolvimento do colaborador na presença de uma VM identificação organizacional. Num primeiro modelo verificou-se que, no que diz respeito à variável identificação organizacional, 43,37% da sua variância é explicada pela variação da liderança transformacional e que a correlação entre essas duas variáveis é positiva e fraca ( $\beta=,327$ ). No segundo modelo, no que diz respeito a variável envolvimento do colaborador, 55,62% da sua variância é explicada pelas variáveis liderança transformacional e a identificação organizacional, apresentando uma correlação positiva e fraca ( $\beta=,166$ ) com a liderança transformacional e de ( $\beta=,286$ ) com a identificação organizacional.

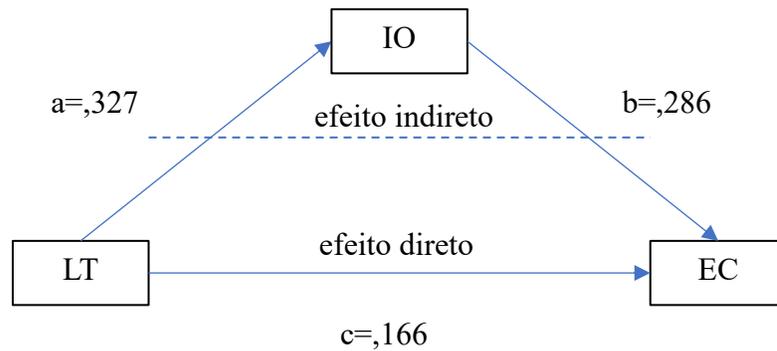


Figura 2. Modelo adaptado Hayes A (2013)

Neste modelo verificou-se que o efeito indireto, que quantifica o efeito da LT em EC por meio IO é o produto de  $a.b=(,327 \times ,286)= ,0935$ , e o efeito direto, que quantifica o efeito da LT em EC é  $c=,166$ , sendo que o efeito total é a soma do efeito indireto e o direto =  $(,093+,166)= ,260$ . Ainda neste modelo, o caminho de a representa o efeito da LT sobre a IO  $a=,327$  e caminho b representa o efeito de causa do mediador, identificação organizacional, na variável dependente, envolvimento do colaborador. O caminho c representa o efeito de causa direto da variável independente, liderança transformacional, sobre a dependente, envolvimento do colaborador. O efeito total deste modelo é explicado pela influência da LT sobre o EC controlado pelo mediador, identificação organizacional.

### 4.3 Discussão dos resultados

O objetivo com o presente estudo consistia em desenvolver um modelo que nos permitisse identificar a influência da liderança transformacional sobre o envolvimento do colaborador, tendo como intermediação a marca do empregador e a identificação organizacional. Procurou-se assim identificar se existia uma relação positiva entre esses quatro constructos.

Verificou-se que a liderança transformacional é um importante preditor da marca do empregador, da identificação organizacional e do envolvimento do colaborador, apresentando uma relação positiva com todos estes pilares, no entanto quando juntas,

identificou-se que a identificação organizacional é um preditor mais forte do envolvimento do colaborador do que a liderança transformacional e a marca do empregador.

Apesar da liderança transformacional ser um importante preditor do envolvimento do colaborador, este estudo indicou que quando na relação entre esses dois constructos colocamos como mediador a marca empregadora ou a identificação organizacional, a força do efeito da liderança sobre o envolvimento do colaborador é maior. Com isso, podemos apresentar que todas as hipóteses propostas neste estudo foram suportadas e que a liderança transformacional exerce efeito direto sobre o envolvimento do colaborador, bem como efeito indireto, através da marca do empregador e da identificação organizacional.

***H1:** O estilo de liderança transformacional percebido pelos colaboradores está positivamente associado com a percepção da marca do empregador pelos colaboradores.*

Esta hipótese foi confirmada através da correlação de *Pearson*, quando mostrou que existe uma correlação positiva entre a liderança transformacional e a marca do empregador ( $R=0,493$ ) e confirmada através da regressão linear simples ao apresentar uma relação positiva moderada ( $\beta=0,493$ ;  $p<0,05$ ). Estes resultados vão de encontro à literatura existente (Dowling, 2004; Saks, 2006; Men & Stacks, 2013; Pathardikar, et al., 2013). Perante este resultado, afirma-se que a liderança transformacional conduz a uma percepção positiva da marca do empregador.

***H2:** A percepção positiva da marca do empregador influenciará positivamente o envolvimento dos colaboradores.*

Esta hipótese também foi confirmada utilizando-se da correlação de *Pearson*, através de uma correlação positiva entre a marca do empregador e o envolvimento dos colaboradores ( $R=0,433$ ) e confirmada através da regressão linear simples ao apresentar uma relação positiva moderada ( $\beta=0,433$ ;  $p<0,05$ ). Estes resultados confirmam os estudos presentes na literatura (Eisenberger, et al, 1986; Backhaus & Tikoo, 2004; Lee, et al, 2014; Morya & Yadav, 2017), com isso afirma-se que a marca do empregador influencia positivamente o envolvimento dos colaboradores.

***H3:** Identificação organizacional é positivamente relacionada ao envolvimento dos colaboradores.*

A terceira hipótese também foi confirmada através da correlação de *Pearson* ( $R=0,494$ ) e confirmada através da análise de regressão simples ao apresentar uma correlação positiva moderada ( $\beta=0,494$ ;  $p<0,05$ ). Estes resultados confirmam estudos anteriores (Vaijyanthi, et al, 2011; Pathardikar, et al, 2013; (Karanika-Murray et al., 2015; Zhang, Guo, & Newman, 2017), sendo assim, afirma-se que a identificação organizacional é um preditor positivo do envolvimento do colaborador.

Seguidamente à análise individual das hipóteses, foi utilizada a regressão linear múltipla para obter um modelo que permitisse prever o envolvimento do colaborador a partir da liderança transformacional, da marca do empregador e da identificação organizacional. A análise do coeficiente de regressão revelou que todos os constructos facilitam o envolvimento do colaborador, com destaque para a identificação organizacional que mostrou uma maior correlação ( $\beta=0,333$ ;  $p<0,05$ ). As variáveis de controle como idade, gênero, habilitações literárias, nível hierárquico e tempo de empresa não demonstraram relação significativa para o modelo. Ainda para aprofundar a análise, buscou-se entender quais das cinco dimensões da liderança transformacional teriam maior influência sobre o envolvimento do colaborador, no entanto, no presente estudo, as cinco dimensões não apresentaram relações significativas.

Por fim, procurou-se através da análise de regressão múltipla compreender o papel mediador da marca do empregador e da identificação organizacional entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador. O estudo mostrou que a liderança transformacional exerce um efeito direto sobre o envolvimento do colaborador ( $\beta =0,178$ ) e que com a presença mediadora da marca do empregador o efeito total do modelo é maior ( $\beta=0,259$ ) e apresenta assim um ganho, sustentando a hipótese **H2a**: *A marca do empregador tem um papel mediador entre o estilo de liderança transformacional e o envolvimento do colaborador.*

Observou-se o mesmo efeito com a identificação organizacional como mediadora, a liderança transformacional apresenta um efeito direto sobre o envolvimento do colaborador ( $\beta =0,166$ ) e que com a presença mediadora da identificação organizacional o efeito total do modelo é maior ( $\beta=0,260$ ) e apresenta assim um ganho, sustentando a hipótese **H3a**: *A*

*identificação organizacional tem um papel mediador entre o estilo de liderança transformacional e o envolvimento do colaborador.*

Concluiu-se portanto que a liderança transformacional tem um impacto positivo sobre o envolvimento do colaborador mas que este impacto pode ser melhor quando mediados pela marca do empregador ou pela identificação organizacional, fazendo com que os níveis de envolvimento do colaborador aumentem.

## **5 Conclusões**

O presente estudo que teve como objetivo central compreender a importância da marca do empregador e da identificação organizacional como mediadoras entre a liderança transformacional e o envolvimento do colaborador, respondeu às questões da pesquisa e com isso pode oferecer uma perspectiva relevante no campo de estudo destes constructos que são causa de atenção de estudiosos das organizações e dos profissionais de recursos humanos.

A integração dos conceitos aqui apresentados pode sugerir e ir ao encontro da literatura que apresenta a marca do empregador como, além de ser uma importante ferramenta no processo de atração e retenção de profissionais, exerce também um papel importante na manutenção dos colaboradores existentes, que quando percebida melhora os níveis de envolvimento destes colaboradores com a organização, que acrescenta valor ao estilo de liderança transformacional e com isso melhora os efeitos dos objetivos esperados dos colaboradores bem como sua relação com a organização, que é percebida através da identificação organizacional.

Com isso, acredita-se que uma gestão da marca do empregador e da identificação organizacional, somadas com um estilo de liderança transformacional deve ser tratada pelas organizações e em especial pelos profissionais de recursos humanos como um instrumento estratégico de fortalecimento do envolvimento dos seus colaboradores e seus resultados, como melhora na performance, retenção, menor absenteísmo e maior comprometimento.

O presente estudo confrontou-se com algumas limitações, a primeira, a restrita amostra de respondentes (N=151), sugere-se uma maior amostra para futuras investigações. No presente trabalho não foi levado em consideração a diferença cultural dos respondentes, uma vez que o questionário foi aplicado a respondentes de diferentes nacionalidades, talvez os resultados podem variar quando se leve em consideração esta variável, portanto, sugere-se para futuras pesquisas avaliar o impacto que o fator cultura pode exercer sobre os resultados. Outra sugestão é o de proceder a um estudo comparativo entre outros estilos de liderança e o seu impacto no nível de envolvimento do colaborador tendo em consideração a presença da marca do empregador e da identificação organizacional.

Além das propostas para futuras investigações, é importante apontar as implicações práticas deste trabalho como a de propor aos profissionais de recursos humanos a aplicação de ações e boas práticas da marca do empregador que devem suportar e facilitar os processos de atração e retenção dos melhores talentos, bem como a importância de desenvolverem nos líderes das organizações um estilo de liderança capaz de apoiar a estratégia organizacional, que promovam e sejam embaixadores da marca do empregador bem como apoiadores dos programas de melhora do envolvimento dos colaboradores e de melhora da identificação organizacional.

Apesar das limitações apontadas, consideramos que o estudo desenvolvido foi pertinente, uma vez que permitiu realizar uma breve análise dos constructos apresentados, compreender a relação entre a liderança transformacional, a marca do empregador, a identificação organizacional e o envolvimento do colaborador e também implicações práticas a serem desenvolvidas dentro das organizações.

## 6 Referências Bibliográficas

Albaum, G. (1997), The Likert scale revisited: An alternate version. *International Journal of Market Research*, 39 (2), pp. 331-348.

Almeida, D., Santos, M. A. & Costa, A. F. (2010), Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. São Carlos, Associação brasileira de engenharia da produção.

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

Ashforth, B. E. (2016), Distinguished Scholar Invited Essay: Exploring Identity and Identification in Organizations: Time for Some Course Corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23 (4), pp. 361-373.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), pp. 441-462.

Avolio, B. J., Eden, T. D. & Shamir, B. (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp. 735-744.

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

Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998), On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, pp. 31-46.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Bass, B. & Riggio, R. (2005), Transformational leadership. 2 ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), pp. 19-31.

Berg, B. L. (2000), *Qualitative research methods for the social sciences*. 4 ed. Needham Heights: A Pearson Education Company.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151-172.

Biswas, M. K. & Suar, D. (2016), Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136 (1), pp. 57-72.

Black, T. R. (1999), *Doing Quantitative Research in the Social Sciences. An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. Guildford: SAGE Publications Ltd.

Blader, S. L., Patil, S. & Packerc, D. J. (2017), Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 19-34.

Boros, S. (2008), Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12 (1), pp. 1-27.

Botha, A., Bussin, M. & Swardt, L. (2011), An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9 (1), p. 388.

Britto, D. F. F. et al. (2014), Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: O retorno. *Leviathan | Cadernos de Pesquisa Política*, 8, pp. 66-95.

Carasco-Saul, M., Kim, W. & Kim, T. (2015), Leadership and employee engagement: proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14 (1), pp. 38-63.

Demerouti, E., Le Blanc, P. & Wang, H.-J. (2017), Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, pp. 185-195.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), pp. 239-263.

Edwards, M. R. (2005), Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, pp. 207-230.

Edwards, M. R. & Peccei, R. (2007), Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 16 (1), pp. 25-57.

Edwards, M. R. (2009), HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp. 91-115.

Edwards, M. R. (2010), An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), pp. 5-23.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.

Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, pp.1-4.

Freitas , H., Oliveira , M., Saccol, A. Z. & Moscarola, J. (2000), O método da pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35 (3), pp. 105-112.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), pp. 268-279.

Hayes, A. F. (2013), Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. New York: Guilford Publications, Inc.

Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (1998), Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management*, 23 (3), pp. 220-236.

House, R. J., Shamir, B. & Arthur, M. B. (1993), The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-based theory. *Organization Science*, 4 (4), pp. 577-594.

Ilyas, M. A., Shaari, . H. & Alshuaibi, A. S. I. (2018), Employer branding and its dimensions: a pilot study in higher educational institutions of Pakistan. *International Business and Accounting Research Journal*, 2 (2), pp. 103-110.

Jones, C. & Volpe, E. H. (2011), Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social network. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), pp. 413-434.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp. 755-768.

Kahn, W. A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 692-724.

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015), Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), pp. 1019–1033.

Lee, Y.-K., Kim, S. & Kim, S. Y. (2014), The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel. *Journal of Tourism Research*, 19 (12), pp. 1359-1380.

Ling Tan, C. & Nasurdin, A. M. (2011), Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), pp. 155-167.

Lowe, K. B., Sivasubramaniam, N. & Kroeck, K. G. (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 385-425.

Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), pp. 103-123.

Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1989), Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 20-39.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422.

Mathers, N., Fox, N. & Hunn, A., (2007), *Surveys and questionnaires*. Nottingham: The NIHR RDS for the East.

Moore, D. S., McCabe, G. P. & CRAIG, B. A. (2009), *Introduction to the practice of statistics*. 6 ed. New York: W. H. Freeman and Company.

Morya, K. K. & Yadav, S. (2017), Employee engagement & internal employer branding: a study of service industry. *Journal of Development and Management Studies*, 12 (2), pp. 7557-7569.

Moss, S. (2009), Cultivating the regulatory focus of followers to amplify their sensitivity to transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (3), pp. 241-259.

Nasurdin, A. M., Ahmad, N. H. & Ling, T. C. (2015), High performance human resource practices, identification with organizational values and goals, and service-oriented organizational citizenship behavior: A review of literature and proposed model. *Safety*

Health and Survival Web of Conferences 18. EDP Sciences. Hanoi and Ha Long Bay, Vietnam

Niessen, C., Mäder, I., Stride, C. & Jimmieson, N. L. (2017), Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103 (Part B), pp. 41-51.

Nilsen, E. & Olafsen, A. H. (2013), Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 2 (7), pp. 473-483.

Pathardikar, A. D., Sahu, S. & Maurya, K. K. (2013), Leadership and employer branding: where do employee engagement and psychological attachment stand? *Tenth AIMS International Conference on Management 6-9 January 2013 Bangalore, India ISBN:9788192471334*

Pereira, C. M. & Gomes, J. F. (2012), The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), pp. 4301-4318.

Perryman, S., Robinson, D. & Sue, H., 2004. The drivers of employee engagement, Brighton: *Institute for Employment Studies*, pp. 1-87

Pinsonneault, A. & Kraemer, K. L. (1993), Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), pp. 75-105.

Piyachat, B., Chanongkorn, K. & Panisa, M. (2014). The mediate effect of employee engagement on the relationship between perceived employer branding and discretionary effort. *DLSU Business & Economics Review*, 24(1), pp. 59-72.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.

Porto-Martins, P. C., Benevides-Pereira, A. M. & Pasqualotto, R. A., 2009. Tradução do manual do uwes (Utrecht Work Engagement Scale / escala de engagement no trabalho de Utrecht) para português pt-b, s.l.: *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.

Pratt, M. G. (1998), To be or not to be: Central questions in organizational identification. In: P. C. Godfrey & D. A. Whetten, eds. *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, pp. 171-207.

Rego, A. et al. (2015), A estratégia da organização e a gestão estratégica das pessoas. In: M. Robalo, ed. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, pp. 94-131.

Riketta, M. (2005), Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp. 358-384.

Rog, E. & Hughes, J. C. (2008), Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), pp. 743-757.

Rohmann, A. & Rowold, J. (2009), Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German non-profit orchestras. *Non-profit Management and Leadership*, 20(1), pp. 41-59.

Saks, M. A. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003), UWES – Utrecht Work Engagement Scale, Utrecht: Affiliation: Utrecht, The Netherlands: *Department of Social & Organizational Psychology*.

Shuck, B. & Herd, A. (2012), Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11, pp. 156-181.

Singh, S. (2016), The Impact of employee engagement on organisational performance – a case of an Insurance Brokerage company in Gauteng. *Journal of Business and Management*, 20(6), pp. 66-76.

Smith, G. R. & Markwick, C. (2009), Employee Engagement: A review of current thinking, Brighton: *Institute for Employment Studies*.

Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010), Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *The Journal of Business Perspective*, 14(12), pp. 25-34.

Sullivan, J. (2004), The 8 Elements of a Successful. *Recruiting Intelligence*, 23 (2), p. 8.

Tanwar, K. & Prasad, A. (2017), Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46 (2), pp. 389-409.

Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V. & Ribeiro, S. (2017), Adaptation and validation of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) applied to social workers in Portugal. *Portuguese Journal of Behavioral and Social Research*, 3 (2), pp. 10-20.

Tucker, B. A. & Russell, R. F. (2004), The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), pp. 103-111.

Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A. & Srivathsan, J. (2011), Employer Branding as an antecedent to organisation commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, 4 (2), pp. 91-106.

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. d. S., Pacico, J. C. & Hutz, C. S. (2015), Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20 (2), pp. 207-217.

Zecca, G. et al. (2013), Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 65 (1), pp. 19-28.

Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017), Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61(Supplement C), pp. 190–197.

## 7 Anexos

### Anexo 1 – Escalas do Questionário

#### Pesquisa Mestrado GRH ISEG

O presente questionário insere-se no âmbito da realização de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Com esta investigação pretende-se estudar a influência do estilo de liderança, da marca do empregador e da identificação organizacional no envolvimento dos colaboradores nas organizações. O questionário demora apenas cerca de 15 minutos a preencher.

#### INSTRUÇÕES:

1. Por favor, preencha integralmente o questionário.
2. Escolha a resposta que corresponde à sua opinião sincera sobre cada um temas abordados.
3. Leia cada frase cuidadosamente e escolha uma e apenas uma resposta para cada questão.

Obrigado pela colaboração.

#### Parte 1 - Envolvimento do colaborador

Por favor, para responder a cada item pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos. Para cada frase, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião:

1- De forma alguma	2- Uma vez ou outra	3- Algumas vezes	4- Muitas vezes	5- Frequentemente, se não sempre
--------------------	---------------------	------------------	-----------------	----------------------------------

1	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.			
2	No meu trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).			
3	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.			
4	Sou capaz de ficar a trabalhar períodos de tempo muito longos.			
5	No meu trabalho, sou uma pessoa com muita resiliência mental.			
6	No meu trabalho, sou sempre perseverante (não desisto) mesmo quando as coisas não estão a correr bem.			
7	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.			
8	Estou entusiasmado com o meu trabalho.			
9	O meu trabalho inspira-me.			
10	Estou orgulhoso do que faço no meu trabalho.			
11	O meu trabalho é desafiante para mim.			
12	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar			
13	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.			
14	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.			
15	Estou imerso no meu trabalho.			
16	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.			
17	É difícil desligar-me do meu trabalho.			

## Parte 2 - Identificação Organizacional

Por favor, leia atentamente cada uma das frases seguintes e escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação à organização onde trabalha:

1- Discordo Fortemente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo Fortemente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

1	Quando alguém critica a minha organização, sinto isso como um insulto pessoal.
2	Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre a minha organização.
3	Quando falo sobre a minha organização, digo frequentemente “nós” em vez de “eles”.
4	Os sucessos da minha organização são os meus sucessos
5	Quando alguém elogia a minha organização, sinto-o como um elogio pessoal.
6	Se uma notícia na comunicação social criticasse a minha organização, sentir-me-ia embaraçado(a).

## Parte 3- Liderança Transformacional

Por favor, indique em que medida cada uma das afirmações se adequam à pessoa que está a avaliar:  
A minha chefia...

1- De forma alguma	2- Uma vez ou outra	3- Algumas vezes	4- Muitas vezes	5- Frequentemente, se não sempre
--------------------	---------------------	------------------	-----------------	----------------------------------

1	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.
2	Vai além do seu interesse pessoal pelo bem do grupo.
3	Age de tal forma que consegue o meu respeito por ele.
4	Demonstra um sentido de poder e confiança.
5	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.
6	Especifica a importância de se ter um forte sentido de propósito.
7	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões.
8	Enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão.
9	Fala de forma otimista sobre o futuro.
10	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
11	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
12	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.
13	Reexamina suposições críticas questionando se são apropriadas.
14	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.
15	Leva-me a olhar para os problemas a partir de diferentes ângulos.
16	Sugere novas alternativas de realizar e completar as atividades.
17	Investe o seu tempo ensinando e treinando.
18	Trata-me como indivíduo e não apenas como um membro do grupo.
19	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.
20	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.

## Parte 4- Marca do empregador

Por favor, indique sua concordância com as seguintes declarações. Para cada frase, escolha a alternativa que melhor corresponda à sua opinião:

1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Neutro	4- Concordo	5- Concordo totalmente
------------------------	-------------	-----------	-------------	------------------------

1	A minha organização dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões.
2	A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.
3	Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.
4	A minha organização reconhece o meu bom trabalho.
5	A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.
6	A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.
7	A minha organização oferece-nos treino e formação on-line.
8	A minha organização organiza conferências, workshops e programas de treino regularmente.
9	A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.
10	A minha organização investe fortemente em treino e desenvolvimento de seus empregados.
11	O desenvolvimento de habilidades é um processo contínuo na minha organização.
12	A minha organização comunica claramente aos empregados a sua progressão na carreira.
13	A minha organização oferece horas de trabalho flexíveis.
14	A minha organização oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.
15	A minha organização oferece instalações desportivas no local.
16	A minha organização tem uma atitude justa em relação aos empregados.
17	Os empregados devem seguir todas as regras e regulamentos.
18	A minha organização é humanitária e contribui para a sociedade.
19	Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.
20	Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.
21	A minha organização paga horas extras.
22	A minha organização oferece benefícios para a saúde.
23	A minha organização oferece seguros para empregados e familiares.

## Anexo II: Tabelas estatísticas

**Gênero**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	47	30,5	31,1	31,1
	Feminino	104	67,5	68,9	100,0
	Total	151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9		
Total		154	100,0		

**Idade**

Faixa Etária	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 a 24	22	14,3	14,6	14,6
25 a 29	23	14,9	15,2	29,8
30 a 34	38	24,7	25,2	55,0
35 a 39	25	16,2	16,6	71,5
40 a 44	16	10,4	10,6	82,1
45 a 49	15	9,7	9,9	92,1
50 a 54	5	3,2	3,3	95,4
55 a 59	5	3,2	3,3	98,7
>= 60	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9	
Total	154	100,0		

**Habilitações**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secundário	2	1,3	1,3	1,3
	Bacharelato	82	53,2	54,3	55,6
	Licenciatura	18	11,7	11,9	67,5
	Mestrado	45	29,2	29,8	97,4
	Doutoramento	4	2,6	2,6	100,0
Total		151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9		
Total		154	100,0		

**Nível**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estágio	4	2,6	2,6	2,6
	Técnico Sup.	104	67,5	68,9	71,5
	Administração	10	6,5	6,6	78,1
	Direções Int.	12	7,8	7,9	86,1
	Direção 1ª Linha	13	8,4	8,6	94,7
	Direção Geral	6	3,9	4,0	98,7
	Educador	2	1,3	1,3	100,0
Total		151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9		
Total		154	100,0		

**Setor Atividade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Adm. pública	11	7,1	7,3	7,3
	Bancos	38	24,7	25,2	32,5
	Comércio e Serviços	7	4,5	4,6	37,1
	Construção Civil	6	3,9	4,0	41,1
	Consultoria	7	4,5	4,6	45,7
	Educação	28	18,2	18,5	64,2
	Energia	3	1,9	2,0	66,2
	Indústria	19	12,3	12,6	78,8
	Outros	12	7,8	7,9	86,8
	Saúde	4	2,6	2,6	89,4
	Tecnologia	6	3,9	4,0	93,4
	Telecomunicações	7	4,5	4,6	98,0
	Turismo	3	1,9	2,0	100,0
Total		151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9		
Total		154	100,0		

**Regime Organização**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Privado	116	75,3	76,8	76,8
	Pública	31	20,1	20,5	97,4
	Terceiro Setor	4	2,6	2,6	100,0
Total		151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9		
Total		154	100,0		

**Dimensão Organização**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Micro < 10	12	7,8	7,9	7,9
	Pequena < 50	15	9,7	9,9	17,9
	Média < 250	25	16,2	16,6	34,4
	Grande >=250	99	64,3	65,6	100,0
Total		151	98,1	100,0	
Missing	System	3	1,9		
Total		154	100,0		

Âmbito geográfico					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Local	31	20,1	20,5	20,5
	Nacional	49	31,8	32,5	53,0
	Europeu	10	6,5	6,6	59,6
	Internacional	61	39,6	40,4	100,0
	Total	151	98,1	100,0	
Missing System		3	1,9		
Total		154	100,0		

País					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Brasil	92	59,7	60,9	60,9
	França	14	9,1	9,3	70,2
	Portugal	39	25,3	25,8	96,0
	Outros	6	3,9	4,0	100,0
	Total	151	98,1	100,0	
Missing System		3	1,9		
Total		154	100,0		

### Análise fiabilidade das escalas - Alpha Cronbach (N=151)



Cronbach's Alpha <b>Envolvimento Colaborador</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha <b>Liderança Transformacional</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,915	,916	17	,978	,979	20
Cronbach's Alpha <b>Identificação Organizacional</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha <b>Marca Empregador</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,852	,852	6	,913	,915	23
Cronbach's Alpha <b>LT Influência atribuída</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha <b>LT Influência Conduta</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,930	,930	4	,922	,923	4
Cronbach's Alpha <b>LT Motivação Inspiração</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha <b>LT Estimulo Intelectual</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,935	,935	4	,943	,943	4
Cronbach's Alpha <b>LT Consideração Individual</b>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items			
,933	,933	4			

### Correlação entre as variáveis – Coeficiente de Pearson



		1	2	3	4
1- Envolvimento Colaborador	Pearson Correlation	1	,494**	,445**	,433**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	151	151	151	151
2- Identificação Organizacional	Pearson Correlation	,494**	1	,434**	,454**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	151	151	151	151
3- Liderança Transformacional	Pearson Correlation	,445**	,434**	1	,493**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	151	151	151	151
4- Marca Empregador	Pearson Correlation	,433**	,454**	,493**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	151	151	151	151

### Regressão Linear Simples – LT - EC; ME e IO; ME – EC; IO-EC

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,445 <sup>a</sup>	,198	,193	,56323	1,914

a. Predictors: (Constant), Liderança Transformacional

b. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,982	,110		27,150	,000
	Liderança Transformacional	,260	,043	,445	6,066	,000

a. Dependent Variable: Envolvimento Colaborador

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,238	,65816	1,874

a. Predictors: (Constant), Liderança\_Transformacional

b. Dependent Variable: Marca\_Empregador

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,430	,128		18,936	,000
	Liderança Transformacional	,346	,050	,493	6,916	,000

a. Dependent Variable: Marca\_Empregador

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,434 <sup>a</sup>	,188	,183	,73336	1,916

a. Predictors: (Constant), Liderança Transformacional

b. Dependent Variable: Identificação\_Organizacional

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,791	,143		19,513	,000
	Liderança Transformacional	,327	,056	,434	5,875	,000

a. Dependent Variable: Identificação\_Organizacional

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,433 <sup>a</sup>	,188	,182	,56682	1,941

a. Predictors: (Constant), Marca\_Empregador

b. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,421	,204		11,869	,000
	Marca_Empregador	,360	,061	,433	5,870	,000

a. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,494 <sup>a</sup>	,244	,239	,54701	1,898

a. Predictors: (Constant), Identificação Organizacional

b. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,232	,201		11,121	,000
	Identificação Organizacional	,381	,055	,494	6,927	,000

a. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

**Regressão Linear Múltipla – LT, ME, IO – EC e variáveis de controle**

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,576 <sup>a</sup>	,332	,318	,51749	,332	24,366	3	147	,000	
2	,610 <sup>b</sup>	,373	,337	,51035	,040	1,829	5	142	,111	2,127

a. Predictors: (Constant), Identificação Organizacional, Liderança Transformacional, Marca Empregador

b. Predictors: (Constant), Identificação Organizacional, Liderança Transformacional, Marca Empregador, Idade, Habilitações, Gênero, Nível, Antiguidade Organização

c. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,932	,221		8,738	,000		
	Liderança Transformacional	,127	,047	,218	2,709	,008	,702	1,425
	Marca Empregador	,152	,068	,182	2,240	,027	,686	1,458
	Identificação Organizacional	,244	,061	,316	4,024	,000	,736	1,359
2	(Constant)	1,709	,315		5,425	,000		
	Liderança Transformacional	,123	,047	,210	2,595	,010	,673	1,486
	Marca Empregador	,146	,069	,176	2,128	,035	,649	1,541
	Identificação Organizacional	,257	,061	,333	4,197	,000	,701	1,426
	Gênero	-,092	,093	-,068	-,994	,322	,938	1,066
	Idade	,052	,026	,160	2,004	,047	,694	1,441
	Habilitações	,044	,044	,068	,990	,324	,938	1,066
	Nível	,019	,034	,040	,561	,576	,861	1,162
Antiguidade Organização	,000	,011	-,001	-,017	,986	,744	1,345	

a. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

### Regressão Linear Múltipla – 5 Dimensões LT - EC

Model Summary<sup>f</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,431 <sup>a</sup>	,186	,180	,56758	,186	33,961	1	149	,000	
2	,434 <sup>b</sup>	,188	,177	,56857	,003	,482	1	148	,489	
3	,453 <sup>c</sup>	,205	,189	,56461	,017	3,084	1	147	,081	
4	,460 <sup>d</sup>	,211	,190	,56428	,006	1,175	1	146	,280	
5	,460 <sup>e</sup>	,211	,184	,56622	,000	,000	1	145	,989	1,885

a. Predictors: (Constant), LT\_Influencia\_Atribuida

b. Predictors: (Constant), LT\_Influencia\_Atribuida, LT\_Influencia\_Conduta

c. Predictors: (Constant), LT\_Influencia\_Atribuida, LT\_Influencia\_Conduta, LT\_Motivacao\_Inspiracional

d. Predictors: (Constant), LT\_Influencia\_Atribuida, LT\_Influencia\_Conduta, LT\_Motivacao\_Inspiracional, LT\_Estimulo\_Intelectual

e. Predictors: (Constant), LT\_Influencia\_Atribuida, LT\_Influencia\_Conduta, LT\_Motivacao\_Inspiracional, LT\_Estimulo\_Intelectual, LT\_Consideração\_Individual

f. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,033	,106		28,665	,000		
	LT_Influencia_Atribuida	,244	,042	,431	5,828	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	3,025	,107		28,362	,000		
	LT_Influencia_Atribuida	,192	,086	,339	2,241	,027	,239	4,177
	LT_Influencia_Conduta	,056	,080	,105	,694	,489	,239	4,177
3	(Constant)	2,942	,116		25,415	,000		
	LT_Influencia_Atribuida	,154	,088	,271	1,749	,082	,225	4,453
	LT_Influencia_Conduta	-,020	,090	-,039	-,226	,822	,185	5,415
	LT_Motivacao_Inspiracional	,138	,078	,243	1,756	,081	,283	3,532
4	(Constant)	2,927	,117		25,100	,000		
	LT_Influencia_Atribuida	,116	,094	,206	1,234	,219	,195	5,135
	LT_Influencia_Conduta	-,053	,095	-,100	-,554	,581	,167	6,002
	LT_Motivacao_Inspiracional	,119	,080	,209	1,480	,141	,270	3,707
	LT_Estimulo_Intelectual	,093	,086	,172	1,084	,280	,216	4,634
5	(Constant)	2,927	,117		25,013	,000		
	LT_Influencia_Atribuida	,116	,096	,205	1,213	,227	,190	5,267
	LT_Influencia_Conduta	-,053	,101	-,100	-,528	,598	,150	6,647
	LT_Motivacao_Inspiracional	,119	,081	,209	1,472	,143	,269	3,717
	LT_Estimulo_Intelectual	,093	,088	,171	1,051	,295	,205	4,871
	LT_Consideração_Individual	,001	,071	,002	,014	,989	,265	3,769

a. Dependent Variable: Envolvimento\_Colaborador

**Regressão Linear Múltipla – LT em EC com mediação de ME**

Model : 4  
 Y : Envolvim  
 X : Lideranç  
 M : Marca\_Em

Sample  
 Size: 151

OUTCOME VARIABLE:  
 Marca\_Em

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,4930	,2430	,4332	47,8298	1,0000	149,0000	,0000	

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4303	,1283	18,9362	,0000	2,1767	2,6840
Lideranç	,3459	,0500	6,9159	,0000	,2471	,4448

OUTCOME VARIABLE:  
 Envolvim

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,5085	,2585	,2953	25,8029	2,0000	148,0000	,0000	

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4108	,1956	12,3264	,0000	2,0243	2,7973
Lideranç	,1784	,0475	3,7576	,0002	,0846	,2722
Marca_Em	,2350	,0676	3,4747	,0007	,1014	,3687

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
,1784	,0475	3,7576	,0002	,0846	,2722	

Indirect effect(s) of X on Y:  
 Effect  
 Marca\_Em ,0813

**Regressão Linear Múltipla – LT em EC com mediação de IO**

Model : 4  
 Y : Envolvim  
 X : Lideranç  
 M : Identifi

Sample  
 Size: 151

OUTCOME VARIABLE:  
 Identifi

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,4337	,1881	,5378	34,5137	1,0000	149,0000	,0000	

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7906	,1430	19,5134	,0000	2,5080	3,0732
Lideranç	,3274	,0557	5,8748	,0000	,2173	,4376

OUTCOME VARIABLE:  
 Envolvim

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,5562	,3093	,2751	33,1388	2,0000	148,0000	,0000	

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1837	,1928	11,3234	,0000	1,8026	2,5648
Lideranç	,1660	,0442	3,7526	,0003	,0786	,2534
Identifi	,2861	,0586	4,8826	,0000	,1703	,4018

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
,1660	,0442	3,7526	,0003	,0786	,2534	

Indirect effect(s) of X on Y:  
 Effect  
 Identifi ,0937

### Anexo III: Tabelas constructos e indicadores

Construto	Escala	Item	Questões	Classe
<b>Envolvimento do colaborador</b>	Vigor	1	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	(1~5)
		4	No meu trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	(1~5)
		8	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	(1~5)
		12	Sou capaz de ficar a trabalhar períodos de tempo muito longos.	(1~5)
		15	No meu trabalho, sou uma pessoa com muita resiliência mental.	(1~5)
		17	No meu trabalho, sou sempre perseverante (não desisto) mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	(1~5)
	Dedicação	2	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.	(1~5)
		5	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	(1~5)
		7	O meu trabalho inspira-me.	(1~5)
		10	Estou orgulhoso do que faço no meu trabalho.	(1~5)
		13	O meu trabalho é desafiante para mim.	(1~5)
	Absorção	3	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar	(1~5)
		6	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	(1~5)
		9	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	(1~5)
		11	Estou imerso no meu trabalho.	(1~5)
		14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	(1~5)
16		É difícil desligar-me do meu trabalho.	(1~5)	

Fonte. Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli & Bakker (2003)

Construto	Escala	Item	Questões	Classe
<b>Liderança transformacional</b>	Influência idealizada (atribuída)	10	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	(0~4)
		18	Vai além do seu interesse pessoal pelo bem do grupo.	(0~4)
		21	Age de tal forma que consegue o meu respeito por ele.	(0~4)
		25	Demonstra um sentido de poder e confiança.	(0~4)
	Influência idealizada (conduta)	6	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.	(0~4)
		14	Especifica a importância de se ter um forte sentido de propósito.	(0~4)
		23	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões.	(0~4)
		34	Enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão.	(0~4)
	Motivação inspiracional	9	Fala de forma otimista sobre o futuro.	(0~4)
		13	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	(0~4)
		26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	(0~4)
		36	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	(0~4)
	Estimulação intelectual	2	Reexamina suposições críticas questionando se são apropriadas.	(0~4)
		8	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	(0~4)
		30	Leva-me a olhar para os problemas a partir de diferentes ângulos.	(0~4)
		32	Sugere novas alternativas de realizar e completar as atividades.	(0~4)
Consideração individual	15	Investe o seu tempo ensinando e treinando.	(0~4)	
	19	Trata-me como individuo e não apenas como um membro do grupo.	(0~4)	
	29	Considera cada individuo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	(0~4)	
	31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	(0~4)	

Fonte. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X-Short (Bass & Avolio, 1995)

	Escala	Item	Questões	Classe
<b>Marca do Empregador</b>	Atmosfera de trabalho saudável	1	A minha organização dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões.	(1~5)
		2	A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	(1~5)
		3	Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.	(1~5)
		4	A minha organização reconhece o meu bom trabalho.	(1~5)
		5	A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de estresse.	(1~5)
		6	A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.	(1~5)
	Treinamento e desenvolvimento	7	A minha organização oferece-nos treino e formação on-line.	(1~5)
		8	A minha organização organiza conferências, workshops e programas de treino regularmente.	(1~5)
		9	A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.	(1~5)
		10	A minha organização investe fortemente em treino e desenvolvimento de seus empregados.	(1~5)
		11	O desenvolvimento de habilidades é um processo contínuo na minha organização.	(1~5)
		12	A minha organização comunica claramente aos empregados a sua progressão na carreira.	(1~5)
	WLB	13	A minha organização oferece horas de trabalho flexíveis.	(1~5)
		14	A minha organização oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.	(1~5)
		15	A minha organização oferece instalações desportivas no local.	(1~5)
	Ética e responsabilidade social corporativa	16	A minha organização tem uma atitude justa em relação aos empregados.	(1~5)
		17	Os empregados devem seguir todas as regras e regulamentos.	(1~5)
		18	A minha organização é humanitária e contribui para a sociedade.	(1~5)
		19	Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.	(1~5)
	Compensação e benefícios	20	Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.	(1~5)
		21	A minha organização paga horas extras.	(1~5)
		22	A minha organização oferece benefícios para a saúde.	(1~5)
		23	A minha organização oferece seguros para empregados e familiares.	(1~5)

Fonte. 23 itens desenvolvida por Tanwar & Prasad (2017)

<b>Identificação Organizacional</b>	IO1	Quando alguém critica a minha organização, sinto isso como um insulto pessoal.	(1~5)
	IO2	Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre a minha organização.	(1~5)
	IO3	Quando falo sobre a minha organização, digo frequentemente “nós” em vez de “eles”.	(1~5)
	IO4	Os sucessos da minha organização são os meus sucessos.	(1~5)
	IO5	Quando alguém elogia a minha organização, sinto-o como um elogio pessoal.	(1~5)
	IO6	Se uma notícia na comunicação social criticasse a minha organização, sentir-me-ia embaraçado(a).	(1~5)

Fonte. 6 itens Mael & Ashforth (1992)