

**EMPLOYER BRANDING: FATORES PRIVILEGIADOS NUM
POTENCIAL EMPREGADOR**

Ana Cláudia Gomes da Silva Mendes

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof.^a Alzira Duarte, IBS ISCTE, Departamento de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Outubro 2016

AGRADECIMENTOS

Esta tese teve o apoio e colaboração de algumas pessoas a quem eu gostaria de deixar um agradecimento.

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Alzira Duarte, pela orientação, ensinamentos e sugestões dadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha família e ao meu namorado por acreditarem em mim, pela compreensão e motivação, que culminaram na conclusão deste trabalho, onde eu espero poder dar o meu pequeno contributo pessoal para o estudo da gestão dos recursos humanos.

RESUMO

Num contexto organizacional, é evidente que ter os melhores talentos pode trazer os melhores resultados. Para atrair estes talentos, as organizações têm de investir em políticas de Employer Branding e devem estar conscientes do que atrai um candidato a uma organização. Esta investigação foca-se no estudo dos fatores que os estudantes universitários e recém-graduados valorizam quando pensam num potencial empregador e como a reputação organizacional pode influenciar esta escolha.

Este estudo foi baseado em três instrumentos: os Key Attributes of Employer Brand Image in Graduate Recruitment (Knox, S., Freeman, C., 2006), o Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) e o Reputation Quotient (Fombrun, Gardberg e Sever, 2013). O questionário baseado nestes instrumentos foi aplicado a uma amostra de 154 estudantes universitários e recém-graduados.

Baseado nos resultados, conclui-se que um salário elevado e uma organização prestigiante em conjunto com boas condições de trabalho e ambiente e identificação com a tarefa, explicam um bom lugar para trabalhar, mediando estas relações a reputação organizacional. Foi igualmente concluído que são os mais jovens que valorizam mais a identificação com a tarefa e a variedade de tarefas. Foi também demonstrado que existem algumas diferenças significativas em certos fatores entre homens e mulheres. As mulheres tendem a valorizar mais o apoio social, a formação, a identificação com a tarefa e trabalhar com relativamente baixos níveis de stress do que os homens. Finalmente, este estudo conclui que os estudantes e recém-graduados valorizam mais a formação e oportunidades de progressão na carreira do que um salário elevado.

Classificação JEL: J28, J33

Palavras-chave: Employer Branding; Reputação Organizacional; Identificação com a Tarefa; Formação; Compensação do Trabalhador; Satisfação no Trabalho

ABSTRACT

In an organizational context, it is clear that having the best talent workforce can bring the best results. To attract this talent workforce, organizations must invest on Employer Branding policies and should be aware of what attracts a candidate to an organization. This research focuses on the study of the factors that university students and recent graduates value when they think of a potential employer and how organizational reputation can influence their choice.

This study was based on three instruments: the Key Attributes of Employer Brand Image in Graduate Recruitment (Knox, S., Freeman, C., 2006), the Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) and the Reputation Quotient (Fombrun, Gardberg and Sever, 2013). The questionnaire based on these instruments was applied to a sample of 154 university students and recent graduates.

Based on the results, it can be concluded that a high salary and a prestigious organization, together with good work conditions and task identity explain a great place to work, while the organization reputation mediates these relationships. It was also concluded that the youngest are the ones that value task identification and work variety the most. It was also demonstrated that there are some significant differences in certain factors between men and women. Women tend to value more social support, training, task identity and working with relatively low levels of stress. Finally, this study concludes that university students and recent graduates value more training and career progression opportunities than a high salary.

JEL Classification: J28, J33

Keywords: Employer Branding; Organizational Reputation; Task Identification; Training; Worker's Compensation; Job Satisfaction

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABELAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
1. INTRODUÇÃO	9
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1 O <i>Employer Branding</i>	11
2.1.1 As Abordagens dos autores sobre o <i>Employer Branding</i>	13
2.1.2 Modelos de <i>Employer Branding</i>	18
2.2 A Atratividade Organizacional.....	20
2.2.1 Modelo Teórico de Atratividade Organizacional.....	22
2.3 O <i>Employee Branding</i>	23
2.4 A Reputação Corporativa	25
2.5 <i>Great Place to Work</i>	29
2.6 Modelo Conceptual Adotado	30
3. METODOLOGIA	33
3.1 Amostra	33
3.1.1 Caracterização da Amostra.....	34
3.1.2 Instrumentos	37
3.1.3 Procedimento.....	39
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	40
4.1 Análise das Características Psicométricas dos Instrumentos	40
4.2 Análise dos Dados	43

4.3 Validação das Hipóteses.....	50
5. CONCLUSÕES.....	61
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
7. ANEXOS.....	69
ANEXO A- Questionário aplicado.....	69
ANEXO B- Matriz A-NOVA- Análise Descritiva.....	74
ANEXO C- Alfas de Cronbach se itens excluídos.....	76
ANEXO D- Variâncias Totais Explicadas.....	92

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de KMO e Bartlett- Grupo I do questionário	41
Tabela 2 – Teste de KMO e Bartlett- Grupo II do questionário	41
Tabela 3 – Teste de KMO e Bartlett- Grupo III do questionário	42
Tabela 4 – Alfas de Cronbach	43
Tabela 5 – Teste-t de Amostras Emparelhadas	44
Tabela 6 – A-NOVA por escalão etário	45
Tabela 7 – Média e Desvio Padrão por escalão etário	46
Tabela 8 – Teste-t de Amostras Independentes por género	47
Tabela 9 – Teste-t de Amostras Independentes por área de estudos.....	49
Tabela 10 – Correlações de Pearson dos fatores do modelo conceptual adotado.....	50
Tabela 11 – Coeficientes Padronizados das variáveis do modelo.....	52
Tabela 12 – R^2_{ajust} da variável Salário Elevado e Prestígio da Organização	53
Tabela 13 – Inclusão da variável mediadora no Salário e Prestígio da Organização.....	54
Tabela 14 – R^2_{ajust} da variável Boas Condições de Trabalho e Ambiente.....	54
Tabela 15 – Inclusão da variável mediadora nas Boas Condições de Trabalho e Ambiente.....	55
Tabela 16 – R^2_{ajust} da variável Internacionalização.....	56
Tabela 17 – Inclusão da variável mediadora na Internacionalização.....	56
Tabela 18 – R^2_{ajust} da variável Formação.....	57
Tabela 19 – Inclusão da variável mediadora na Formação.....	57
Tabela 20 – R^2_{ajust} da variável Identificação com a Tarefa.....	58
Tabela 21 – Inclusão da variável mediadora na Identificação com a Tarefa.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004).....	19
Figura 2 – Modelo Teórico (Gomes & Neves, 2010)	22
Figura 3 – Conceptualização do Processo de Employee Branding (Miles & Mangold, 2005)..	24
Figura 4 – Modelo de Great Place to Work	30
Figura 5 – Modelo Conceptual Adotado	32
Figura 6 – Caracterização da amostra quanto ao género.....	34
Figura 7 – <i>Cross-table</i> de Escalão Etário e Género	34
Figura 8 – <i>Cross-table</i> de Habilitações Académicas e Género.....	35
Figura 9 – <i>Cross-table</i> de Área do Curso e Género.....	36
Figura 10 – <i>Cross-table</i> de Habilitações Académicas e Situação perante o Trabalho.....	36
Figura 11 – Modelo Empírico.....	59

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Employer Branding¹ foi inicialmente introduzido por Ambler e Barrow (1996) para descrever os fatores complexos que atraem os melhores empregados a procurar uma determinada empresa, ou de outro modo, expressa a reputação da organização como empregadora e não apenas como a reputação da marca corporativa.

Investigações têm mostrado que empregadores com um *Employer Brand* mais forte atraem mais candidatos, incluindo os mais apropriados (Turban & Cable, 2003). Mais ainda, segundo Duggan e Hortom, o empregador que é capaz de atrair mais candidatos apropriados usufrui de mais benefícios da sua força de trabalho e é capaz de obter uma vantagem competitiva.

O objetivo do *Employer Branding* é que os colaboradores de uma determinada organização sintam que a empresa onde estão é um bom lugar para trabalhar e que o transpareçam para o exterior, promovendo a imagem da organização, aumentando a sua atratividade. Igualmente pretende-se que os colaboradores transmitam os valores da organização aos novos colaboradores e assegurem que todos cumprem os objetivos definidos, enquanto se promove o comprometimento dos mesmos com a organização.

O principal objetivo deste estudo é o de saber **quais os fatores privilegiados pelos candidatos na escolha da empresa onde desejam trabalhar e compreender a relação entre a atratividade e a reputação das empresas nesta escolha por parte dos candidatos.**

As temáticas que pretendo abordar neste estudo centram-se em duas perspetivas: a da organização e a do candidato. Na perspetiva da organização e colaboradores da empresa, vou abordar os conceitos de Employer Branding e Employee Branding respetivamente, conceitos que fazem convergir estratégias de marketing com estratégias de recursos humanos, assim como o conceito de Reputação. Na perspetiva dos candidatos, vou investigar o conceito de Atratividade Organizacional.

Delimitado o âmbito do trabalho e definido o seu objetivo, apresenta-se sumariamente a metodologia adotada. Para o efeito, inicia-se o presente estudo com uma revisão de literatura em que são discutidas as principais temáticas relacionadas com o contexto da investigação,

¹ Ao longo do estudo usarei o termo anglo-saxónico *Employer Branding*, em português “Marca do Empregador”.

nomeadamente: o conceito de *Employer Branding*, Atratividade, Imagem, Reputação Corporativa e o conceito empresarial de *Great Place to Work*,

São apresentadas as diferentes perspetivas existentes e as principais abordagens dos autores sobre o tema.

De seguida são formuladas as hipóteses de investigação e apresentado o modelo conceptual adotado assim como um modelo teórico de *Employer Branding*.

O questionário aplicado neste estudo pretende responder à questão de investigação e explora a importância que os estudantes e recém-licenciados atribuem a factores de reputação organizacional, factores de atratividade e práticas organizacionais.

Os dados foram analisados por SPSS e são apresentados e discutidos os resultados, assim como as conclusões retiradas do estudo, limitações do estudo e pistas de investigação futuras.

.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O EMPLOYER BRANDING

Na abordagem dos autores Sehgal e Malati (2013), *Employer Branding* é a imagem da organização percebida pelos colaboradores e acionistas. Nas palavras dos autores o *Employer Branding* permite que uma empresa se destaque relativamente a outra, atraindo os melhores candidatos, o que é de extrema relevância no mundo atual, onde os mercados são cada vez mais competitivos, com novas entradas todos os dias e uma luta incessante por não ficar atrás da concorrência. De igual modo, o Employer Branding transmite uma poderosa mensagem acerca da imagem que a organização possui, da sua reputação como empregador, importante para potenciais candidatos, atuais colaboradores e acionistas.

Backhaus (2004) argumenta que ao examinar como as empresas se projetam no mercado como empregadoras, o seu *Employer Brand* particular pode ser revelado. Backhaus (2004) refere que “*Employer Branding* é (...) a promoção de uma imagem única e atrativa da empresa como empregadora – uma identidade empregadora distinta.”

Backhaus (2004: 120) acrescenta: “(...) *Employer Branding* envolve promover, tanto dentro como fora da empresa, uma visão clara do que torna a empresa diferente como empregadora”.

Por outro lado, Ewing, Pitt, Bussy e Berthon (2002), tal como Rynes, Bretz & Gerhart (1991), perspetivam o *Employer Branding* como a preocupação em construir uma imagem na mente do potencial mercado de trabalho de que a empresa, acima das outras empresas, é um bom local para trabalhar.

Na opinião de (Morocco & Uncles, 2008) um *Employer Brand* forte é caracterizado por ser conhecido, relevante, ressonante e diferenciado dos seus competidores.

Como a competição pelos melhores colaboradores é tão forte como a competição por clientes (Berthon, Ewing e Hah, 2005), as organizações têm de se diferenciar dos seus competidores e serem vistas como empregadores atrativos para os potenciais candidatos (Lievens & Highhouse, 2003) e atuais colaboradores.

As empresas que ambicionam recrutar pessoal devem reconhecer que tipo de imagem representam para potenciais colaboradores e esforçarem-se para se apresentarem ao mercado de trabalho de forma a atraírem os melhores ajustes pessoa-organização (Davies, Chun, Silva & Roper, S. (2004).

Relativamente aos atuais colaboradores, estes representam quem uma empresa deve considerar ao comunicar a identidade corporativa, a reputação favorável na perspetiva dos empregados pode ser um fator causal principal de alta moral e produtividade (Gray & Balmer, 1998).

Por fim, o *Employer Brand* serve dois contextos de marketing diferentes: o externo e o interno.

O marketing externo de um *Employer Brand* é designado primariamente para atrair a população alvo, mas é também designado para apoiar e realçar o produto ou marcas corporativas (...) o objetivo do marketing interno, também conhecido como *Branding* interno, é no sentido de desenvolver uma força de trabalho que é comprometida num conjunto de valores e objetivos organizacionais estabelecidos pela empresa (Backhaus & Tikoo, 2004: 502-503). O pensamento por detrás do marketing interno é o de que os colaboradores são vistos como clientes internos e o trabalho como produto interno (Ewing et al, 2002: 10).

Como sugerido pela teoria e baseado no estudo de Myrden e Kelloway (2012), os potenciais candidatos usam informação sobre as várias dimensões da imagem da marca do empregador para tirar conclusões sobre estes. De igual modo, porque na maioria dos casos os candidatos não têm a informação completa sobre a organização, eles interpretam a informação disponível como sinais sobre a empresa (Rynes et al, 1991).

No estudo de Myrden e Kelloway (2012), apenas 10,5% das pessoas concordavam totalmente que as empresas que escolheram em contexto de emprego lhes eram familiares. Por isso, para aquelas que não lhes eram familiares, é altamente provável que tenham tirado conclusões da imagem da empresa baseadas em perceções, em contextos que não o de emprego.

Os resultados do estudo de Myrden e Kelloway (2012) reconhecem o facto de o conhecimento acerca da empresa afetar a intenção do indivíduo de se candidatar a uma oportunidade nesta. Desse modo, investir em técnicas de *Employer Branding* demonstra ser lucrativo para a organização enquanto potencial empregadora.

O estudo de Myrden e Kelloway (2012) utilizou, intencionalmente, empresas que eram relevantes e conhecidas dos inquiridos, no contexto laboral. Contudo, Myrden & Kelloway (2012) afirmam que os candidatos poderão ainda ter de investigar com mais profundidade, para tirar conclusões acerca de empregadores menos conhecidos. É por isso vital que os empregadores invistam na sua marca e utilizem técnicas para reforçar a ideia de que a organização é uma boa empresa para trabalhar, ou de outro modo não estarão aptos a obter e reter os melhores talentos que o mercado pode oferecer.

Atualmente, a consciencialização de que o *Employer Branding* tem um papel fundamental na obtenção e retenção dos melhores talentos tem vindo a crescer velozmente na Europa, América do Norte e Ásia, à medida que as grandes organizações se apercebem que trabalhadores talentosos são tão importantes para o sucesso comercial da empresa quanto os próprios clientes da organização.

Igualmente, é de salientar que o interesse crescente no *Employer Branding* é também devido ao rápido crescimento de novos setores de indústria, como a biotecnologia, que é de extrema importância para a população mundial, para o tratamento de doenças ou a melhoria das condições de vida. Ora estas novas indústrias em crescimento, assim como as economias emergentes, como a China e a Índia, necessitam de trabalhadores qualificados e é aí que o *Employer Branding* assume um papel relevante no sentido de atrair os trabalhadores e até estimular a obtenção de qualificações para competir no mercado de trabalho.

2.1.1 AS ABORDAGENS DOS AUTORES SOBRE O *EMPLOYER BRAND*

Para medir a força do *Employer Brand*, os diferentes autores usam diferentes abordagens mas que são todas baseadas em modelos de medição da força e valor das marcas.

Uma das primeiras tentativas para medir a força do *Employer Brand* pode ser encontrada em Cable e Turban (2001), que sugerem que a força de um empregador é fortemente ligada ao conhecimento deste.

A atratividade é um conceito relevante no contexto das organizações porque ao atrair os candidatos com os skills necessários e as competências acima da média, parte-se logo com uma grande vantagem perante o mercado.

De acordo com consultores de recursos humanos da *Hewitt Associates* existem cinco passos para desenvolver um *Employer Brand* forte e tornar-se assim numa empresa mais atrativa:

- i) Conhecer a organização;
- ii) Criar uma promessa de marca para os colaboradores que espelhe a promessa de marca dos clientes;
- iii) Desenvolver *standards* para medir este objetivo da promessa de marca;
- iv) Alinhar práticas e reforçar a promessa da marca;
- v) Executar e medir.

Da parte do candidato, Backhaus (2004) afirma que os indivíduos podem ser atraídos para organizações que eles acham serem de grande dimensão, prestigiantes, porque sentem que tal como os membros da organização, eles podem igualmente ganhar credibilidade e prestígio.

O contributo de Lievens, Decaestecker & Coetsier (2001) é o de que potenciais candidatos eram mais atraídos para empresas de média e grande dimensão, para multinacionais e organizações descentralizadas.

No entanto, Lievens e Highhouse (2003) defendem que potenciais candidatos eram atraídos para as organizações porque procuravam um emprego numa organização que consideravam inovadora ou competente, permitindo que os colaboradores expressassem a sua personalidade (...).

Lievens e Highhouse (2003) recomendam que se uma empresa quer estabelecer-se de forma diferenciadora da concorrência, deve focar-se no seu significado simbólico como empregadora no mercado. A tese destes autores vai de encontro à visão de Backhaus (2004: 118): “(...) os candidatos procuram descrições de atributos com que se identificam. É razoável assumir que as empresas deviam ter informação suficiente (...) para que os potenciais candidatos possam determinar o seu próprio grau de ajuste à função”.

Backhaus (2004: 119) acrescenta: “(...) saber que a imagem é potencialmente um forte estímulo de atração, podia ser incluída informação que familiariza o leitor com a empresa e a reputação dos seus produtos e serviços”.

Morocco e Uncles (2008) enfatizam o facto de os colaboradores criarem a sua percepção do *Employer Brand* durante o próprio processo de recrutamento, baseado na informação explícita da empresa, mas também na informação informal, que é a razão do processo de recrutamento ser vital na comunicação e implementação da estratégia de *Employer Branding*.

No entanto, Backhaus & Tikoo (2004: 504) consideram que “potenciais ou colaboradores existentes reagirão de forma diferente a esforços de recrutamento, seleção e retenção semelhantes de acordo com empresas diferentes devido às diferentes *Employer Brands* associadas.”

Segundo a multinacional de recrutamento Real Life Sciences, uma *Employer Brand* continuará a crescer e a desenvolver-se com o tempo e requer atenção continuada. “As melhores *Employer Brands* reconhecem as mudanças de necessidades da sua força de trabalho e mudanças nas percepções e adaptam-se a esta realidade. Ferramentas como questionários de satisfação do colaborador, *workshops* para os mesmos e entrevistas de saída podem fornecer uma visão valiosa” (retirado do website da multinacional *Real Life Sciences*).

Conclui-se desse modo que as organizações que falham em reconhecer a importância do seu *Employer Brand* e em geri-lo, encontram-se tendencialmente em desvantagem perante o mercado.

Para evitar essa situação e no sentido de uma empresa ser bem-sucedida e investir no seu *Employer Brand*, Sullivan (2004) afirma que o *Employer Branding* tem de conter os seguintes oito elementos:

- (i) uma cultura de partilha e contínuo melhoramento;
- (ii) um balanço entre boa gestão e elevada produtividade;
- (iii) obtenção de reconhecimento público;
- (iv) colaboradores proativos;
- (v) “ser falado”;

- (vi) ser uma empresa *benchmark*;
- (vii) aumentar a percepção dos candidatos acerca das boas práticas da organização;
- (viii) métricas de *brand assessment*.

O que acontece, é que mesmo conseguindo atrair um alto nível de talento, o que determinará a capacidade da organização para reter esse talento é a realidade de como a marca empregadora é refletida em toda a organização. Desse modo, a publicidade pode ser considerada uma ferramenta crítica nos esforços que as empresas fazem para identificar, contratar e reter talentos e é possível usá-la para criar *Employer Brands*.

Segundo um estudo realizado através da rede profissional *LinkedIn*, onde foram questionados 4000 profissionais de áreas de tomada de decisão, como recrutadores, gestores de equipas de recrutamento, ou outros colaboradores do departamento de recursos humanos, todos membros do *LinkedIn* de 40 países do mundo, acerca das tendências de recrutamento para 2016, foram identificadas 4 fortes tendências:

- i) A qualidade do recrutamento é a melhor medida de performance e medida de aquisição de equipas de talento, ainda mais importante que o tempo que demora a preencher uma posição, ou a satisfação do gestor de recursos humanos;
- ii) Verificar-se-á uma aceleração de aquisição de talentos de topo e as *networks* profissionais serão a opção mais popular para encontrar os melhores candidatos, mais do que esquemas de referências dos colaboradores, sendo estes, no entanto, essenciais para contratações de qualidade;
- iii) O *Employer Branding* será uma prioridade de topo e as empresas investirão cada vez mais os seus esforços neste sentido. Países, nomeadamente, África do Sul, Brasil e asiáticos serão dos que mais investirão em *Employer Branding* em 2016.
- iv) O *focus* estará em reter os colaboradores existentes pois os empregadores querem manter o talento que se esforçaram em recrutar. A mobilidade interna será uma tendência para 2016 e será no Canadá que este facto se irá verificar mais.

Conclui-se por isso que o *Employer Branding* é um investimento de alta prioridade para o presente e para o futuro, que permite atrair os melhores talentos para a organização, permite

gerir a marca da organização e posicioná-la no mercado, e com as pessoas certas permite à organização uma evolução mais favorável.

Os fatores que atraem estes talentos para uma organização, segundo um estudo da *PwC* publicado no *Westchester County Business Journal* de 6 de abril de 2015, que estudou os fatores que atraem e retêm os colaboradores nascidos entre 1980 e 2000, é identificado o *Work/life balance*, um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, o fator mais importante para os *millennials*², ainda mais importante que o fator monetário. Esta força de trabalho é interessada numa crescente flexibilidade laboral como a flexibilidade horária. Urell (2015) explica que esta geração foi criada por pais envolvidos na educação dos seus filhos e cooperantes, o que fez com que os mesmos tivessem expectativas do local de trabalho e das suas chefias diferentes da geração anterior.

A autora sugere o que os empregadores podem fazer para ir de encontro a estas expectativas dos *millennials*: abraçar uma cultura de trabalho flexível implementando políticas e práticas que valorizam e promovem a flexibilidade horária e de local de trabalho. Urell (2015) afirma que as empresas deviam igualmente fornecer formações aos seus gestores para que estes criem esta cultura de trabalho flexível.

O segundo ponto que o estudo revela é o de que os *millennials* querem uma cultura de local de trabalho que reforça o trabalho de equipa e o sentido de comunidade. Fazer parte de uma equipa coesa, apoiada por uma cultura de *coaching* e *mentoring* é crítico para a satisfação no trabalho de um *millennial* e a organização deve criar as oportunidades para desenvolver *skills* e construir uma unidade coesa. Igualmente, o trabalho com significado é um dos pontos que os *millennials* referem quando procuram um emprego. Outro ponto valorizado por esta geração é a transparência: os *millennials* valorizam-na, especialmente porque se relaciona com decisões acerca das suas carreiras, compensações e benefícios, de acordo com este estudo. Os *millennials* esperam também que providenciem *input* para os seus trabalhos e planos de desenvolvimento.

O estudo sugere que as organizações devem desmistificar as decisões da organização relativamente a compensações e fornecer uma maior transparência aos colaboradores tendo em

² A Geração Y, indivíduos também designados por *Millennials* ou geração da Internet, é um conceito em Sociologia que se refere, segundo alguns autores, como Don Tapscott, aos indivíduos nascidos após 1980 e, segundo outros, de meados da década de 1970 até meados da década de 1990, sendo sucedida pela geração Z.

vista os seus planos de carreira, oferecer planos de carreira flexíveis e a oportunidade de trabalhar no estrangeiro.

Já foram realizados diversos estudos que expressam a vontade de os jovens terem experiências de trabalho internacionais. Segundo um estudo do site Universia Portugal, com o objetivo de conhecer as intenções das gerações mais jovens em relação à formação e ao trabalho, apresentado num artigo publicado no Jornal de Negócios a 28 de novembro de 2012, o mesmo conclui que 94% dos jovens portugueses considera a possibilidade de trabalhar no estrangeiro. "Inclusivamente, a atracção por este tipo de experiência é tal que 63% dos inquiridos respondeu que o faria em qualquer área ou profissão, mesmo que não estivesse relacionado com a sua área de formação académica", sublinha o inquérito.

2.1.2 MODELOS DE EMPLOYER BRANDING

As marcas são um dos ativos mais importantes de uma empresa e, conseqüentemente, a gestão da marca é uma atividade chave em várias empresas. De uma maneira geral, as empresas focam-se em desenvolver os seus produtos, no entanto, gerir a marca é crucial se a organização pretender um bom posicionamento no mercado.

Este conceito de gestão da marca pode igualmente ser aplicado à gestão de recursos humanos. De acordo com o modelo de Backhaus e Tikoo (2004) abaixo apresentado, as associações a marcas e lealdade à marca são dois produtos do *Employer Branding* e estas associações moldam a imagem do empregador, que afetam a atratividade da organização.

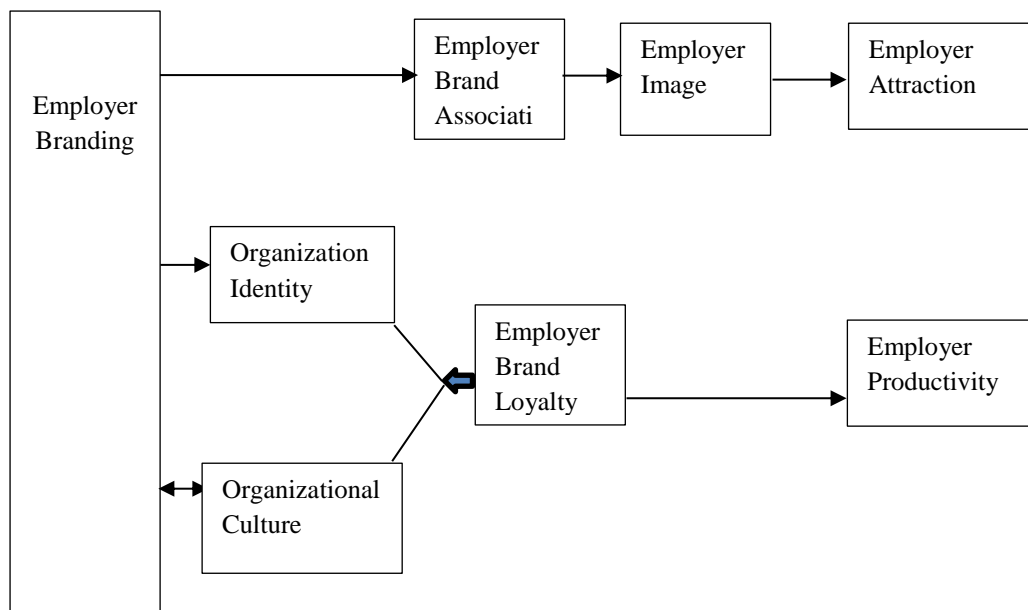


Figura 1: Modelo de Employer Branding. Fonte: (Backhaus & Tikoo, 2004)

Para Aaker (1997: 347), “os traços de personalidade associados a uma marca, como aqueles associados a um indivíduo, tendem a ser relativamente duradouros e distintos.”

Pummer (2000: 80) acrescenta que: “(...) as pessoas interpretam a marca através de vários filtros diferentes: através da experiência, das percepções, más interpretações, o sistema de valores dos indivíduos e o sistema no seu todo”.

No estudo de Aaker (1997: 353) os resultados mostram que os consumidores percebem que as marcas têm cinco dimensões distintas de personalidade: sinceridade, excitação, competência, sofisticação e robustez. No entanto, para Caprara, Barbarenelli e Guido (2001), enquanto que a noção de personalidade da marca pode ser útil, os cinco grandes fatores, acima referidos, não são uma boa maneira de pensar nas marcas. Estes autores argumentam que apesar das limitações da aplicação do modelo dos Big Five às marcas, não invalidam o uso da abordagem psicológica como ferramenta vital para estudar a personalidade da marca e detetar os melhores adjetivos que os *marketeers* usam para moldar a personalidade da marca desejável. Nesse sentido, a personalidade da marca não é o mesmo conceito que os psicólogos usam para denominar a personalidade nos seres humanos. De facto, os adjetivos usados para descrever a personalidade humana podem não ser todos relevantes para designar marcas (Azoulay & Kapferer, 2003: 149).

De acordo com Plummer (2000: 80), a personalidade da marca pode ser expressa em duas formas: " (...) A primeira é a declaração de personalidade da marca, isto é, os nossos objetivos

de comunicação para a marca (...) e a outra são os perfis de personalidade da marca, isto é, a percepção dos consumidores da marca.”

Aaker e Fournier (1995: 392) convergem com Plummer ao afirmar que: “criar uma personalidade da marca literalmente envolve a personificação da marca.”

Plummer (2000: 81) argumenta que existem três aspetos da descrição da marca: " (...) os seus elementos ou atributos físicos, as características funcionais ou os benefícios ou consequências da utilização de uma marca, e a forma como a marca é caracterizada, ou a sua personalidade.”

Aaker e Fournier (1995: 393) fazem ainda referências à teoria da relação interpessoal, e acrescentam que “(...) a marca é tratada como um parceiro ativo e que contribui numa relação que existe entre a pessoa e a marca, um parceiro cujo comportamento e ações geram inferências de traços que coletivamente sumariam a percepção da personalidade da marca.”

2.2 A ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Partindo para o conceito de Atratividade, sabemos que esta é definida como os benefícios que um potencial colaborador vê em trabalhar para uma organização específica (Berthon et al, 2005).

Backhaus e Tikoo (2004) referem que, quanto mais próximo os candidatos estão das premissas oferecidas pela organização, melhor será a atratividade do empregador.

Para Rynes et al (1991), as percepções da atratividade organizacional referem-se ao nível em que uma pessoa conjectura positivamente uma organização como sendo um bom local para trabalhar, ou o desejo de trabalhar para uma organização.

Berthon et al (2005) concluem que o conceito de atratividade do empregador conduz a *Employer Branding*.

Para estudar a atratividade das empresas foi realizado um estudo em 2015, da *Spark Agency*, em colaboração com docentes da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, para elaboração do ranking das 100 Empresas Mais Atrativas para estudantes da Geração Y³.

As principais conclusões deste estudo são o facto de os jovens talentos não se imaginarem a fazer parte de um projeto apenas porque o mesmo é bem remunerado financeiramente, ou porque é próximo de casa. Estes querem integrar projetos profissionais onde sintam que podem ter real impacto com o seu trabalho, e nos quais sintam existir um propósito maior associado ao que fazem.

Neste estudo, uma das questões de maior importância para os universitários portugueses é a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Para os inquiridos, poderem conciliar as suas tarefas profissionais com tempo para fazer desporto, sair com amigos e praticar hobbies é essencial.

O estudo reúne ainda um *Top 5* de critérios de atratividade num empregador onde consta, em primeiro lugar, a possibilidade de ganhar experiência que reforce a carreira, seguido de trabalhar num local caracterizado pela honestidade, seguido de justiça e respeito pessoal, trabalhar num local onde reconheçam o mérito e desempenho dos seus colaboradores, sentir-me bem comigo mesmo em resultado de trabalhar numa determinada empresa/organização e por fim o reconhecimento/apreciação do meu trabalho por parte da gestão.

O estudo acrescenta que mais do que a questão monetária, conforto ou trabalhar numa grande empresa, os jovens procuram um lugar onde se possam formar e onde possam trabalhar ao lado de bons profissionais, com quem possam aprender o mais possível. O estudo conclui afirmando que o principal critério de atratividade de um empregador, identificado pelos jovens universitários, diz respeito ao reforço na sua carreira que a experiência nesse trabalho lhe irá proporcionar. Concluindo, quanto maior é o desenvolvimento de competências antecipado, mais desejada se torna uma organização.

³ A Geração Y, indivíduos também designados por *Millennials* ou geração da Internet, é um conceito em Sociologia que se refere, segundo alguns autores, como Don Tapscott, aos indivíduos nascidos após 1980 e, segundo outros, de meados da década de 1970 até meados da década de 1990, sendo sucedida pela geração Z.

2.2.1 MODELO TEÓRICO DE ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Seguindo a sequência do presente trabalho, torna-se pertinente referir um modelo teórico que explica uma temática fulcral por mim abordada neste estudo, a Atratividade. O modelo de Gomes e Neves (2010) estuda a atratividade dos candidatos às organizações como observado na figura 2. Por definição, atratividade organizacional refere-se ao desejo de uma potencial relação de trabalho numa determinada organização (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001). O modelo reflecte que um *Employer Branding* positivo tem um efeito moderador na intenção de candidatura a uma vaga e a atratividade da organização medeia esta intenção de candidatura. Tal como o modelo sugere, os atributos da organização como políticas de segurança no trabalho atrativas, boas condições de trabalho, oportunidades de formação, um salário e benefícios atrativos assim como oportunidades de progressão, expressam a atratividade da mesma e isto faz com que os candidatos submetam uma vaga quando estes atributos estão presentes.

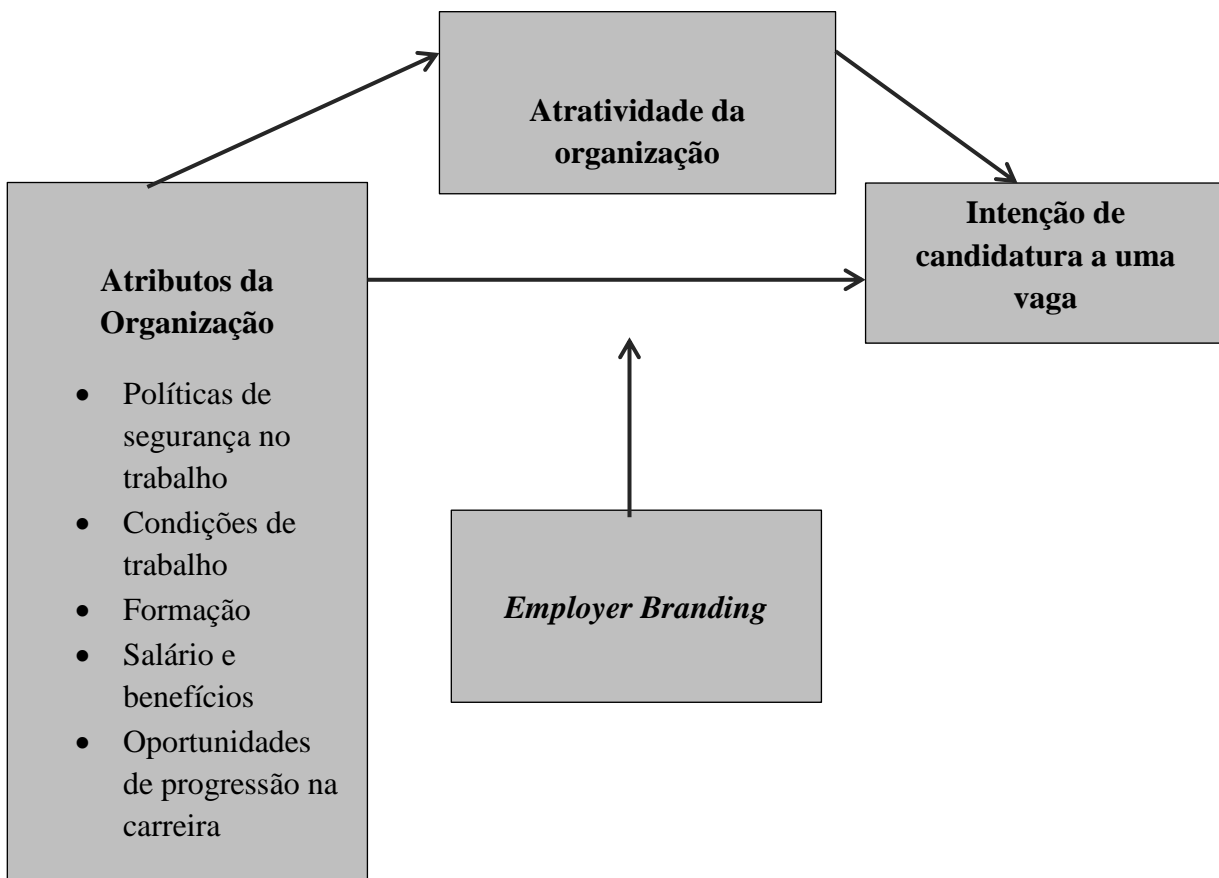


Figura 2: Modelo teórico. Fonte: Gomes e Neves, 2010

2.3 O EMPLOYEE BRANDING

Do estudo de Devendorf e Highhouse (2008), onde os autores investigam a atração no local de trabalho e o contributo dos colaboradores atuais na atratividade de potenciais colaboradores, emerge que os candidatos a emprego procuram três tipos de informação importante de potenciais empregadores:

- i) Informação sobre os recursos humanos;
- ii) Informação sobre o empregador;
- iii) Informação sobre a função.

Dos três, os autores argumentaram que i), os atributos dos colaboradores existentes na empresa podem prever significativamente acerca da atratividade da organização como empregadora.

Devendorf e Highhouse (2008) afirmam que pouca investigação tem sido realizada acerca de como as impressões dos colaboradores estão relacionadas com a atração para uma determinada organização ou *person-to-person fit* (Brown, Zimmerman e Johnson, 2005). Os mesmos afirmam que a decisão de candidatura a um emprego é feita com uma quantidade limitada de informação e que a perceção dos colaboradores que fazem parte da organização pode-se esperar que influenciem a atração da organização. Isto acontece especialmente quando o candidato está à procura de empregos específicos na indústria, especialmente em indústrias onde o público tem uma grande exposição aos colaboradores no trabalho (e.g. vendas a retalho, serviços de saúde e educação, lazer e hotelaria).

Devendorf e Highhouse (2008) sugerem que se um cliente numa loja de roupa interage com empregados que este percebe como sofisticados e com sensibilidade e gosto por moda, por exemplo, o cliente pode identificar essas características de personalidade como representativas dos colaboradores-tipo dessa empresa. Os autores acrescentam que se o cliente se percebe ou não como sofisticado e com gosto pela indústria da moda, tendencialmente influenciará a sua atração para uma empresa deste género como local de emprego.

Indo de encontro a esta teoria e para a compreender como a imagem de marca do colaborador da empresa posiciona a organização da empresa e a sua oferta na mente dos consumidores (resultando assim numa reputação favorável da organização), encontra-se o modelo conceptual de Miles e Mangold, 2005 que explica como surge o processo de *Employee* numa empresa

(diferente de Employer Branding), e quais os resultados esperados de uma imagem positiva da organização.

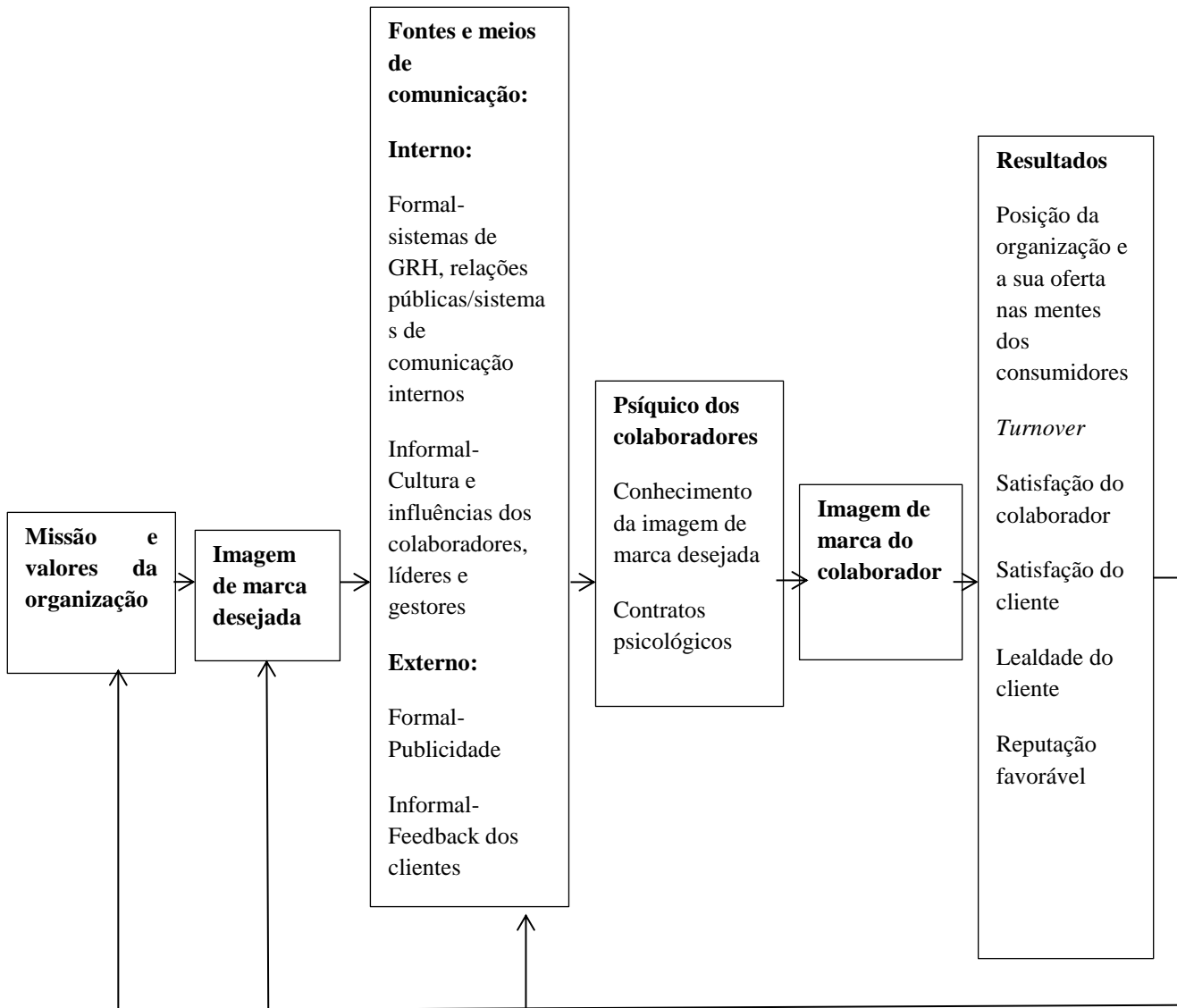


Figura 3: Conceptualização do processo de Employee Branding. Fonte: Miles e Mangold, 2005

A definição que Miles & Mangold (2005: 535) aplicam a *Employee Branding* é: “o processo pelo qual os colaboradores internalizam a imagem de marca desejada e estão motivados para projetar a imagem aos clientes e outras organizações”. O modelo destes autores mostra que a missão e valores da organização são o ponto de partida para a compreensão e implementação de uma imagem de marca. Esta imagem é comunicada através de diversas fontes e meios de

comunicação, como os sistemas de gestão de recursos humanos, a própria cultura e influências dos colaboradores ou externos, através da publicidade, para criar uma imagem desejada na mente dos colaboradores e estabelecer contratos psicológicos. Miles & Mangold (2005) concluem que a imagem de *Employee Brand* resultante terá uma variedade de efeitos incluindo uma reputação favorável, a satisfação e lealdade do cliente, ou a satisfação do colaborador, promove uma posição da marca e da organização na mente dos consumidores e ainda *turnover* (ver figura 3).

Kanar, Collins e Bell (2010) estudaram igualmente como o boca-em-boca positivo dos colaboradores existentes na empresa afeta a atração dos potenciais colaboradores para a organização. O estudo conclui assim que os candidatos a emprego que são expostos a informação negativa são muito menos atraídos para a organização comparado com participantes que estão expostos a informação positiva acerca da organização.

Este estudo acrescenta à visão de Miles & Mangold o facto de que as informações negativas têm um maior impacto que as informações positivas na atratividade dos candidatos a emprego.

2.4 A REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Um conceito relevante para este estudo é o conceito de Reputação Corporativa ou Organizacional pela possibilidade de exercer um efeito mediador quando definimos uma organização como um bom lugar para trabalhar. Organizações com reputações corporativas muito positivas são mais atrativas para os candidatos e podem afetar a decisão de um candidato em trabalhar numa determinada organização, precisamente pela imagem que têm desta.

A Imagem é abordada por Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993) ao afirmarem que o processo de escolha por parte dos candidatos relativamente a uma determinada empresa, começa com uma avaliação individual da informação obtida de fontes de recrutamento, incluindo publicidade, mensagens nos *media* e através de amigos. Na opinião dos autores, estas decisões são as primeiras na procura de trabalho e afetam todas as decisões subsequentes alternativas e os resultados do processo de procura de emprego.

Da mesma forma, Rynes et al (1991) sugerem que dada a pequena dose de informação que os candidatos recebem no processo de escolha de emprego, as decisões iniciais de se candidatarem são fortemente baseadas em impressões genéricas da atratividade organizacional da empresa.

A importância da imagem da organização como fator de atratividade organizacional foi estudada por Belt e Paolillo (1982) quando os autores determinaram a importância da imagem em 20 estabelecimentos de *fast-food* selecionando um com uma avaliação muito positiva do público e outro, pelo contrário, com uma avaliação muito negativa. Os anúncios de emprego foram escritos manipulando os nomes das duas organizações e uma segunda variável: a especificidade das qualificações requeridas aos candidatos. Nos resultados deste estudo a Imagem tem um efeito significativo: as respostas aos anúncios da organização com a melhor imagem foram superiores.

Adicionalmente, é importante referir que Imagem e Reputação Corporativa têm significados diferentes. Gray e Balmer (1998: 67) diferenciam a imagem corporativa da reputação corporativa da seguinte forma: “a imagem corporativa é a imagem mental imediata que o público tem de uma organização, a reputação corporativa é um julgamento de valor acerca dos atributos da empresa, A reputação corporativa evolui com o tempo como resultado de uma performance consistente, enquanto a imagem corporativa pode ser atualizada mais rapidamente através de comunicação bem-sucedida.”

É de acrescentar que a reputação corporativa de uma organização tem impacto em todos os grupos de acionistas e clientes, embora de maneiras diferentes (Gardberg e Fombrun, 2002: 303).

Por outro lado, Fischer e Reuber (2007) têm uma visão diferente de reputação. Para estes autores as reputações das empresas são avaliações feitas pelo exterior. É a externalidade da avaliação que diferencia reputação de identidade organizacional, que é definida pelo que as pessoas internas da empresa pensam da mesma (Dutton, Dukerich, e Harquail, 1994).

Para Fombrun e Shanley (1990), Lee & Dai (2011), Pollock & Rindova (2010), Rindova & Sever (2005), a reputação organizacional tem sido conceptualizada como o reconhecimento público e aprovação social que a empresa recebe. A um nível mais elevado, a reputação organizacional é um ativo intangível que permite aos *stakeholders* diferenciar uma organização

que tem uma elevada reputação, com organizações que não têm este ativo (Pfarrer, Pollock, & Rindova, 2010; Rao, 1994).

A reputação de uma empresa é largamente considerada um recurso valioso associado com vantagem competitiva sustentável (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991), se não mesmo o recurso intangível mais valioso que uma empresa possui (Hall, 1992).

Fombrun e Shanley (1990) acrescentam que investigar a influência da reputação requer um modelo completamente articulado de performance organizacional que também reconhece o efeito do mercado, do produto e das variáveis estratégicas.

Para Van Riel e Fombrun (2002: 297) “um elevado nível de consciência de topo das marcas corporativas tenderá a ter um impacto positivo na reputação se os antecedentes de familiaridade forem positivos. Publicidade negativa ou má performance no mercado de ações geralmente cria um elevado nível de familiaridade com conotações negativas”.

Relativamente a este facto, investigação recente tem mostrado que uma elevada reputação pode beneficiar a organização após um evento negativo como o *downsizing*, sanções legais e gastos inesperados (Love & Kraatz, 2009; Pfarrer, DeCelles, Smith, & Taylor, 2008; Pfarrer et al., 2010; Schnietz & Epstein, 2005; Zavyalova, Pfarrer, Reger, & Shapiro, 2012), o que sugere que uma organização com uma reputação elevada pode ganhar *goodwill* com os seus *stakeholders*, criando segurança após esse evento negativo (Das & Teng, 2001; Godfrey, Merrill & Hansen, 2009).

Van Riel e Fombrun desenvolveram o Método do Quociente de Reputação que “solicita a nomeação do público em geral acerca das melhores e piores empresas e usa a distribuição resultante para identificar as empresas a avaliar”. De acordo com a Teoria da Identidade Social, Cable e Graham (2000: 930) afirmam que o critério que os candidatos usam para avaliar a reputação de uma organização poderão ser atributos relacionados com a sua própria identidade pessoal e necessidades, como crescimento pessoal ou a oportunidade de trabalhar com colegas compatíveis. A Teoria Social sugere que o principal fator no desenvolvimento de capital humano competitivo numa empresa é atrair os candidatos apropriados (Backhaus, 2004). Esta teoria explora descrições de recrutamento corporativo porque as descrições corporativas são

uma peça chave de informação que os candidatos a emprego usam para compreender e avaliar organizações como empregadoras (Backhaus, 2004).

Ritson (2002) afirma que *Employer Brands* mais consistentes podem diminuir os custos com contratação de pessoal, podem melhorar as relações com os colaboradores e aumentar a retenção de pessoal e ainda oferecer salários mais baixos comparativamente com outras empresas com *Employer Brands* mais fracas.

Estudos comprovam que é tão importante a qualidade do talento como os produtos que a empresa comercializa, e a reputação organizacional é um dos maiores determinantes da capacidade da empresa em recrutar novos talentos (Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993; Rynes et al, 1991).

A percepção da reputação da empresa é importante porque dá informação vital aos acionistas incluindo consumidores, investidores e potenciais candidatos (Fombrun, 1996). Como resultado, hoje em dia as empresas estão cada vez mais a explorar a imagem que representam como empregador, e é fulcral que apliquem estratégias de *branding* que usam para os seus produtos, aplicando-os à marca da empresa.

No estudo de Cable e Turban (2003) os autores concluíram que a reputação do empregador tem uma forte influência em atrair candidatos. O estudo foi realizado com recém-licenciados e estudantes de MBA nos EUA e na primeira parte da sua investigação, Cable e Turban encontraram uma significativa relação entre a reputação da empresa entre estudantes licenciados e o número de candidaturas à empresa. Concluíram que organizações com uma melhor reputação deverão ser capazes de empregar melhores candidatos pois têm mais hipóteses de escolha e podem ser mais seletivas.

No entanto, a atual realidade: aumento da necessidade de trabalho qualificado ao mesmo tempo que há escassez de candidatos qualificados e competentes, a diversidade da força de trabalho e dificuldades em atrair e reter o talento desejado (Ployhart, 2006), torna mais desafiante a capacidade de atrair, selecionar e reter os colaboradores certos e torna-se um fator chave para o sucesso da organização.

Neste sentido, podemos ainda acrescentar que o marketing externo do *Employer Brand* é vital para as empresas pois desempenha um papel importante no estabelecimento da reputação da empresa como um empregador de qualidade, o que permite às empresas atrair as pessoas mais apropriadas para as posições que necessitam. Empresas com reputações favoráveis têm a vantagem de serem mais atrativas aos olhos dos investidores, clientes, fornecedores e colaboradores. Mais ainda, estes benefícios podem persistir ao longo do tempo (Roberts & Dowling, 2002). Consequentemente, criar e manter uma boa reputação deve ser um objetivo para a empresa desde a sua fundação.

2.5 GREAT PLACE TO WORK

Um conceito empresarial que surgiu recentemente aliado ao Employer Branding é o conceito de Great Place to Work. Segundo Robert Levering, Co-fundador do Great Place To Work Institute, “um excelente lugar para trabalhar é aquele em que se confia nas pessoas para as quais se trabalha, se tem orgulho do que faz e se gosta das pessoas com que se trabalha.

Segundo os estudos desta organização especializada em Great Place to Work, “os colaboradores acreditam que trabalham numa excelente empresa quando consistentemente confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho naquilo que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham.” (retirado de www.greatplacetowork.pt)

Nestes estudo é identificada a Confiança como o princípio que define os excelentes lugares para trabalhar “criada através da credibilidade, gestão da organização, respeito com que os colaboradores são tratados e da maneira como estes esperam ser tratados de forma justa. O nível de orgulho e camaradagem que os colaboradores sentem entre si são componentes adicionais essenciais” (retirado de www.greatplacetowork.pt)

No esquema abaixo surge um modelo que apresenta a Confiança como base da definição de uma empresa “*Great Place to Work*” e os factores que definem um *Great Place to Work*, nomeadamente na relação com os colegas, na hospitalidade do lugar e das pessoas, o indivíduo ter orgulho no seu trabalho, no trabalho da equipa e na imagem da empresa, na relação com a

gestão existir apoio e colaboração, existir visão na empresa, credibilidade e honestidade e na relação com a gestão existir equidade no trato e na remuneração.

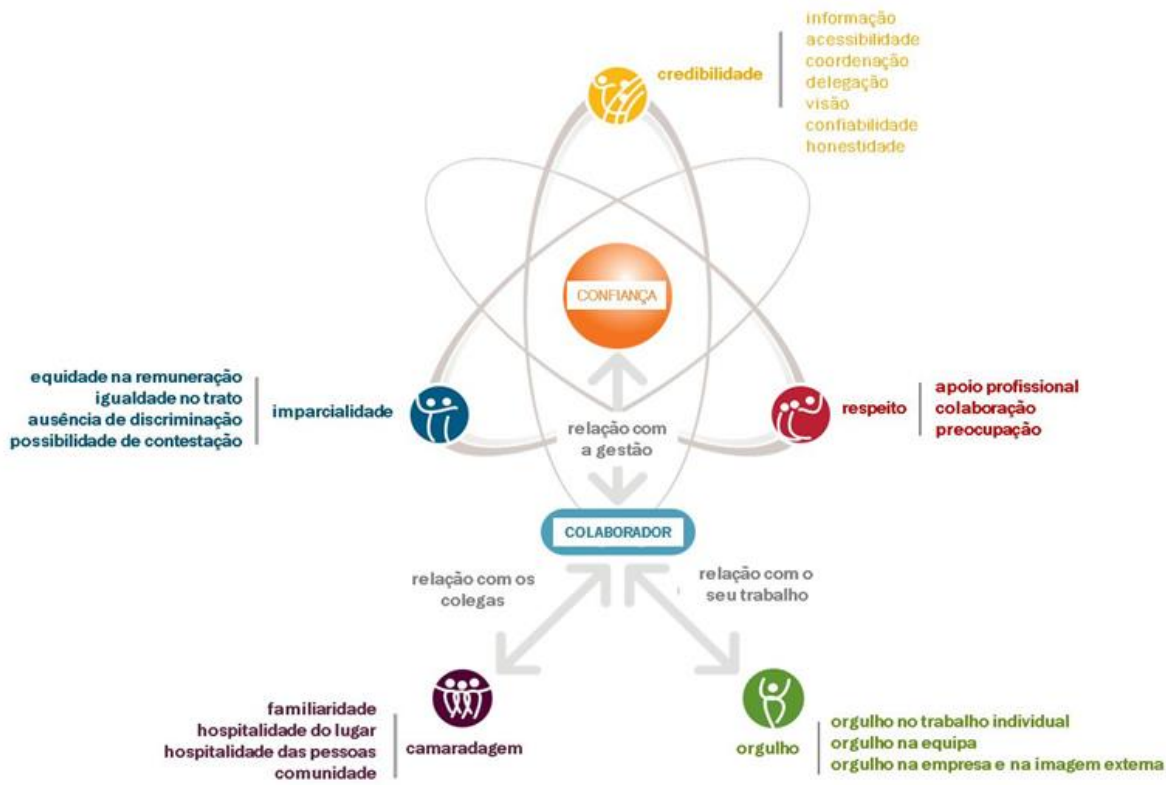


Figura 4: Modelo de Great Place to Work retirado de www.greatplacetowork.pt

2.6 MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

O modelo conceptual que elabore neste estudo baseia-se no modelo de Gomes e Neves (2010) ao qual acrescentei fatores de atratividade, decorrentes da literatura e por mim estudados em questionário, como a possibilidade de experiência de trabalho no estrangeiro e a identificação com a função. No entanto, este modelo não pretende explicar uma intenção de candidatura tal como o estudo de Knox, no qual foi baseado o questionário deste trabalho, onde o autor questionou alunos finalistas de licenciatura e recrutadores relativamente a imagens de Employer Brand e concluiu que existia uma correlação entre uma intenção de candidatura a uma organização e o seu Employer Brand atrativo (Knox & Freeman, 2006). Este estudo pretende investigar se os fatores identificados têm influência na definição de uma organização como uma

empresa Great Place to Work, que é medida através de uma variável constituída pela média das questões 3.10), 3.11) e 3.14) do questionário aplicado neste estudo, que medem a importância que os inquiridos dão a que uma organização seja considerada uma boa empresa para trabalhar, tenha bons colaboradores e mantenha elevados padrões como trata as pessoas. Estes atributos permitem induzir que as pessoas escolhem empresas Great Place to Work como desejáveis para um possível emprego. Este modelo difere do modelo teórico de Gomes e Neves (2010) na medida em que inclui a Reputação como uma variável com efeito mediador na percepção de uma empresa “Great Place to Work”.

Apresentam-se de seguida as hipóteses formuladas neste estudo, que foram elaboradas de acordo com as correlações de Pearson mais à frente apresentadas, tendo sido testadas de igual modo as explicações das variáveis introduzidas no modelo face ao modelo original e a hipótese da reputação organizacional poder ter um efeito mediador na relação dos fatores de atratividade do modelo e a percepção dos inquiridos acerca de uma empresa definida como Great Place to Work. Juntamente segue-se o modelo conceptual adotado.

H1: As possibilidades de formação, meritocracia e oportunidades de progressão na carreira estão relacionadas positivamente com as boas condições de trabalho e ambiente

H2: A identificação com a tarefa influencia que uma empresa seja definida como *Great Place to Work*

H3: Não existe relação significativa entre as condições de trabalho e a identificação com a tarefa

H4: A possibilidade de internacionalização explica que uma empresa seja definida como *Great Place to Work*

H5: A Reputação Organizacional medeia a relação entre os cinco fatores de atratividade do modelo adotado e um *Great Place to Work*

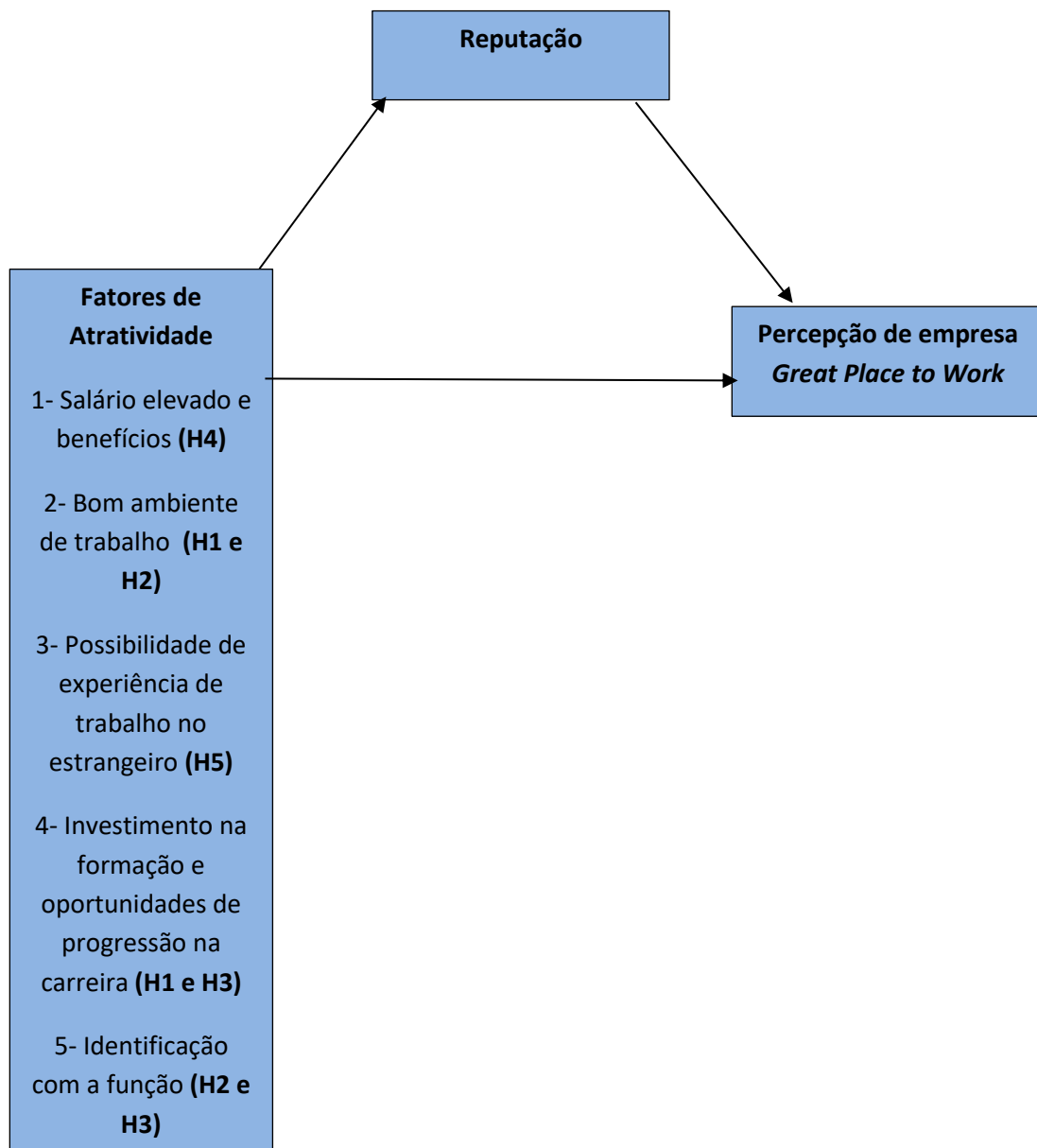


Figura 5: Modelo conceitual adotado

3. METODOLOGIA

De forma a validar o modelo teórico apresentado e a testar as hipóteses formuladas foi realizado um estudo empírico, tendo por base um questionário.

A escolha do questionário deveu-se ao de existirem diversas medidas na literatura para avaliar os fatores determinantes na escolha por parte dos candidatos em trabalhar numa determinada organização. O questionário teve por base os Key Attributes of Employer Brand Image in Graduate Recruitment (Knox, S., Freeman, C., 2006), o Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006) e o Reputation QuotientSM de Fombrun, Gardberg & Sever (2013) e após realizar análises fatoriais e de confiabilidade, definiu-se para o grupo I do questionário aplicado a componente 1 como “Internacionalização”, a componente 2 como “Stress”, a componente 3 como “Formação”, a componente 4 como “Variedade de Tarefas”, a componente 5 como “Salário e Prestígio da Organização” e a componente 6 como “Cultura Organizacional”.

Para o grupo II foram identificadas as seguintes variáveis: 1- “Apoio Social”, 2- “Autonomia”, 3- “Complexidade do Trabalho”, 4- “Identificação com a Tarefa” e 5- “Condições de Trabalho”.

Por fim, para o terceiro grupo do questionário foram definidas as seguintes variáveis: 1- “Liderança”, 2- “Oferta da Empresa”, 3- “Confiança”, 4- “Rentabilidade” e 5- “*Great Place to Work*”.

3.1 AMOSTRA

A recolha de dados para esta investigação empírica tem por base uma amostra de conveniência. Este método caracteriza-se por tomar como amostra os elementos da população que estão mais disponíveis, apresentando como vantagens o facto de ser um método rápido, barato e fácil (Hill, 2000). Tem a desvantagem de não ser uma amostra probabilística e de não permitir generalizar as conclusões para a população em estudo.

Foram obtidas 156 respostas ao questionário, tendo sido excluídos 2 questionários por ausência de resposta em determinadas questões, tendo ficado com um total de 154 questionários válidos.

3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 154 participantes. Quando ao Género constata-se uma predominância do sexo masculino (57,79%) relativamente ao sexo feminino (42,21%), como se pode verificar pela figura 6.

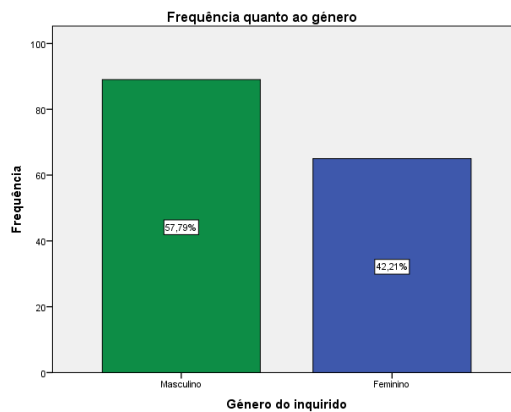


Figura 6: Caracterização da amostra quanto ao Género

Quanto ao escalão etário, na figura 7 observamos que os indivíduos têm entre 18 e 46 ou mais anos, verificando-se que 38,31% dos homens têm entre 18 a 25 anos, contra 33,13% das mulheres; seguido de 26 a 35 anos (16,88% dos homens e 7,14% das mulheres). Os restantes têm 36 ou mais anos.

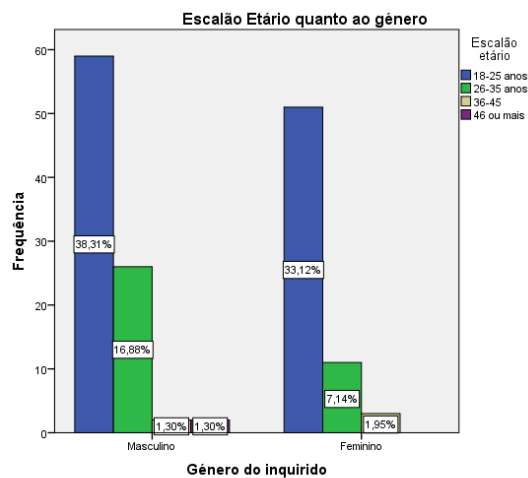


Figura 7: Cross-table de Escalão Etário e Género

Relativamente às habilitações dos inquiridos, na figura 8 verificamos que a maioria dos homens encontra-se a frequentar a licenciatura (24,68%), enquanto que a maioria das mulheres se encontra a frequentar mestrado (19,48%).

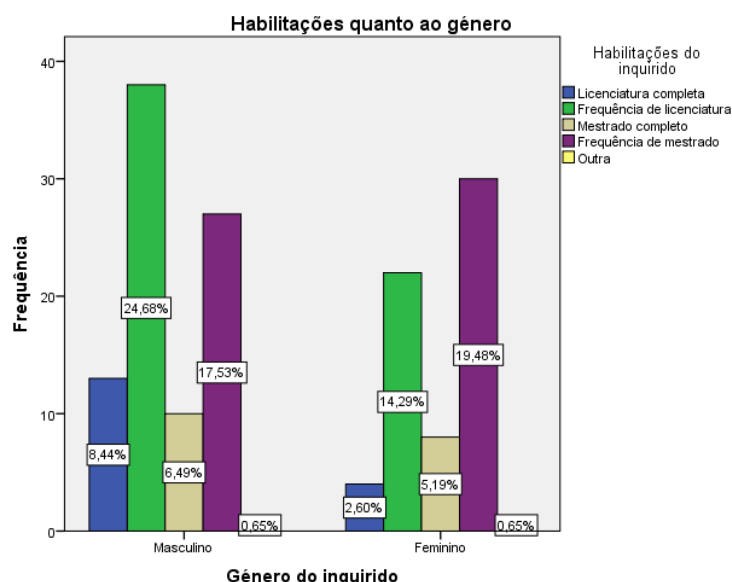


Figura 8: *Cross-table* de Habilitações Académicas e Género

Em relação à área de estudos, foram definidas as seguintes áreas de estudo de acordo com a classificação de área de estudos presente no website da DGES- Direcção Geral de Ensino Superior.

Legenda de Áreas de Estudo de Cursos Superiores segundo a DGES

- 1- Economia, Gestão e Contabilidade
- 2- Direito, Ciências Sociais e Serviços
- 3- Saúde
- 4- Tecnologias
- 5- Ciências da Educação e Formação de Professores
- 6- Arquitetura, Artes Plásticas e Design
- 7- Ciências
- 8- Agricultura e Recursos Naturais
- 9- Educação Física, Desporto e Artes do Espetáculo
- 10- Humanidades, Secretariado e Tradução

Pela figura 9 constata-se que existe um maior número de indivíduos do sexo masculino a frequentar cursos da área de Tecnologias do que o sexo feminino (31,17% no sexo masculino para 10,39% no sexo feminino). Por outro lado, é maior o número de mulheres que frequenta cursos de Economia, Gestão e Contabilidade (16,23%) e Direito, Ciências Sociais e Serviços (9,74% contra 6,49% dos homens), Saúde (5,19% contra 3,25% dos homens) e em Ciências da Educação e Formação de Professores (5,19% para 3,25% dos homens).

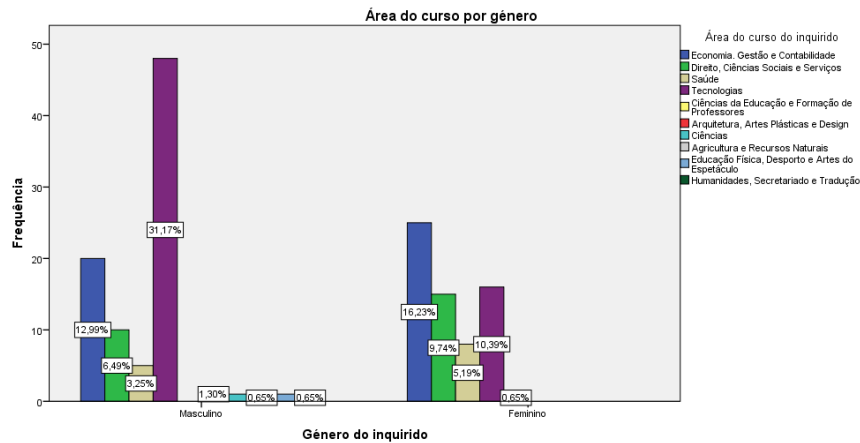


Figura 9: Cross-table de Área do curso e Gênero

Quanto à situação perante o emprego, a maioria dos estudantes encontrava-se a frequentar a licenciatura (25,32%), verificando-se o maior número de trabalhadores-estudante nos alunos que frequentavam mestrado, tal como se verifica na figura 10.

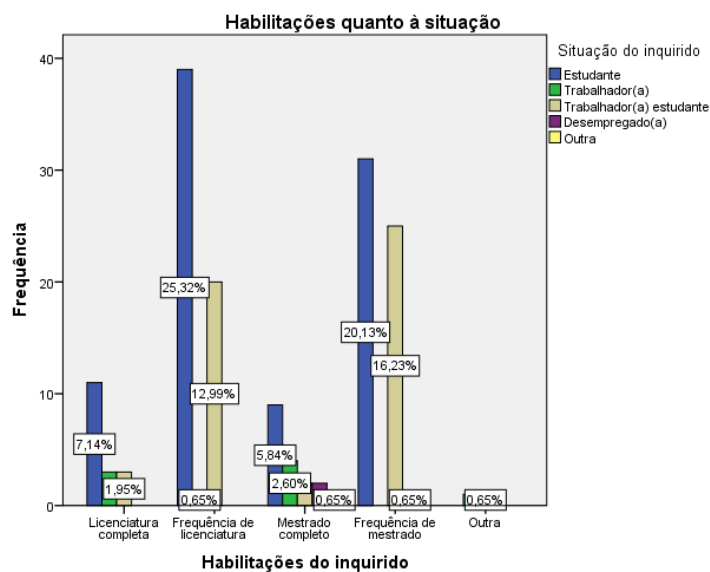


Figura 10: Cross-table de Habilitações Académicas e Situação perante o trabalho

3.2 INSTRUMENTOS

De forma a responder à questão de investigação, foi composto um questionário, o qual foi dividido em quatro secções distintas.

Apresenta-se de seguida os instrumentos que constituem o questionário utilizado neste estudo (ver Anexo A):

Secção 1: Atributos Chave da Empresa

Para estudar as variáveis do modelo utilizou-se os Key Attributes of Employer Brand Image in Graduate Recruitment (Knox, S., Freeman, C., 2006) selecionando os vinte principais atributos de *Employer Brand* na perspectiva de recrutamento de recém-graduados.

Estes vinte atributos da organização são que a organização “Me dê liberdade para trabalhar sob a minha própria iniciativa”, “Empregue pessoas com quem eu sinta que vou ter aspetos em comum”, “Tenha uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro do seu negócio”, “Tenha uma cultura informal e amigável”, “Nos primeiros anos, me ofereça a oportunidade de mobilidade interna, trabalhando em diferentes funções”, “Invista frequentemente na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores”, “Seja uma meritocracia pura”, “Seja de pequena dimensão”, “Seja considerada como um empregador de grande prestígio”, “Me dê espaço para usar criatividade no trabalho”, “Tenha um ambiente de trabalho relativamente livre de stress”, “Ofereça um salário inicial alto”, “Ofereça oportunidades de progressão na carreira a longo prazo”, “Possibilite viagens internacionais”, “Possibilite trabalhar e viver no estrangeiro”, “Apresente variedade de tarefas e conteúdos no meu trabalho diário”, “Possibilite a oportunidade de lidar com um diversificado e alargado leque de colegas de diferentes nacionalidades”, “Realmente se preocupe com os seus colaboradores como indivíduos”, “Exija que apenas trabalhe o horário diário normal”, “Necessite que use as capacidades resultantes da minha formação académica”.

A escala é composta por cinco pontos de 1- Nada Importante a 5- Muito Importante onde é solicitado ao inquirido que classifique numa escala de importância os vinte atributos aquando da procura do primeiro emprego.

Na sequência do pré-teste, as escalas sofreram algumas alterações ao nível do vocabulário de modo a que se tornassem mais claras e perceptíveis para os inquiridos, tendo-se convertido a escala inicialmente de 1 a 7 para 1 a 5 por harmonização do instrumento.

Secção 2: O que Procuo numa Organização

Esta secção de vinte e um itens é baseada no *Work Design Questionnaire* de Morgeson & Humphrey (2006) que estuda características do trabalho, tendo sido alterado neste estudo a característica de Task Identity para Identificação com a Tarefa para medir até que ponto o indivíduo identificar-se com a função que desempenha, se seria relevante para um possível emprego. Foi pedido ao inquirido que classificasse de 1-Nada Importante a 5-Muito Importante (podendo estar num grau intermédio como Indiferente) numa escala de 5 pontos, aquando da procura de emprego. Pretende-se medir a importância dada características do trabalho, como “autonomia no trabalho”, “variedade de tarefas”, “identidade com as tarefas” ou o “feedback do trabalho”, características do conhecimento como “complexidade do trabalho”, “resolução de problemas”, “variedade de tarefas”, “especialização”, características sociais como “apoio social”, “interação fora da empresa”, “feedback de outras pessoas” e características do contexto de trabalho como “ergonomia” e “condições de trabalho”.

Secção 3: Reputação Organizacional

Nesta secção dedicada à reputação organizacional é solicitado que respondam numa escala de importância aos dezassete itens relacionados com Reputação Organizacional e Confiança, de 1- Nada Importante a 5- Muito Importante.

Os atributos são baseados no “The Reputation Quotient” de Fombrun, Gardberg e Sever e dividem-se em Emocionais (“Admirar e respeitar a empresa” e “Confiar na empresa”), Produtos e Serviços (“A empresa desenvolver produtos e serviços inovadores” e “A empresa oferecer produtos e serviços de grande qualidade), Visão e Liderança (“A empresa ter uma excelente liderança”, “A empresa ter uma visão clara para o futuro” e “A empresa reconhecer e tirar proveito das oportunidades do mercado”), Ambiente do local de trabalho (“A empresa ser bem gerida”, “Parecer ser uma boa empresa para trabalhar” e Parecer ser uma empresa com bons colaboradores”), Responsabilidade Social e Ambiental (“A empresa apoiar boas causas”, “A empresa ser ambientalmente responsável” e “A empresa manter elevados padrões na forma como trata as pessoas”) e por fim Performance Financeira (“A empresa ter um forte histórico

de rentabilidade”, “A empresa tender a superar os seus concorrentes” e “A empresa ter fortes perspectivas de crescimento futuro”).

Secção 4: Dados Demográficos e de Caracterização

Esta secção é constituída por sete questões que visam a caracterização da amostra.

Foi perguntado em primeiro lugar qual a situação atual do indivíduo, nomeadamente se era estudante ou trabalhador-estudante ou se estava empregado ou desempregado ou outro. Foi perguntado igualmente em que universidade estudaram/estudavam e as suas habilitações académicas e curso frequentado ou a frequentar. Por fim é pedida a indicação do género e idade.

3.2.1 PROCEDIMENTO

Com vista à otimização do questionário foi utilizada a plataforma Google Forms para a composição do questionário, disponibilização online, e recolha de informação de forma célere e gratuita, tendo sido igualmente aplicados questionários em papel no ISCTE-IUL e Instituto Superior Técnico.

O envio do questionário e a recolha de informação foi realizado entre os dias 25 de junho de 2016 e 23 de julho de 2016. O link para o questionário foi partilhado entre os meus contactos, nos grupos de Facebook do ISCTE-IUL, Instituto Superior Técnico, ISEG e Universidade do Minho, assim como através do LinkedIn, e solicitou-se que o link fosse divulgado para outros contactos, através de e-mail ou Facebook, tendo sido fornecido um e-mail para responder a qualquer dúvida que surgisse ao responder ao inquérito. Os participantes foram informados quanto ao propósito do estudo e público-alvo e aos participantes que responderam em papel foram respondidas quaisquer dúvidas que ocorressem presencialmente.

O questionário foi composto com base nos instrumentos mencionados no ponto anterior, e previamente ao envio e aplicação, foi validado e revisto ao nível do seu conteúdo, forma e clareza das questões por 5 pessoas, todas como pessoas *target* do questionário: pessoas que frequentaram ou frequentam o ensino superior. Este procedimento permitiu detetar eventuais imprecisões e dificuldades na compreensão de alguma questão e receber feedback com sugestões de melhoria.

Após esta etapa, de pré-teste, o questionário estava pronto para ser corretamente aplicado. As respostas foram sendo recolhidas automaticamente na plataforma online do Google Forms e as respostas aos questionários em papel introduzidos na plataforma. Findo o prazo para a recolha de informação, as respostas recebidas foram exportadas para Excel e, posteriormente exportadas para o programa IBS SPSS Statistics versão 23, onde se procedeu às análises estatísticas.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS DOS INSTRUMENTOS

Inicialmente apresentam-se as características psicométricas dos instrumentos adotados tendo-se procedido a uma análise fatorial para cada grupo de questões do inquérito e a análises de confiabilidade a cada instrumento dos três grupos de questões do inquérito.

Na análise fatorial exploratória, com rotação varimax, foi extraído ao grupo I o factor equivalente à pergunta 1.8) por ter uma correlação anti-imagem inferior a 0,50.

Como se pode verificar pela tabela 1, na análise fatorial ao primeiro grupo do questionário verifica-se o valor de KMO^4 superior a 0.50, considerando-se dessa forma a existência de uma boa interdependência entre as variáveis:

⁴ Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem

Teste de KMO e Bartlett- Grupo I		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,728
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	868,476
	gl	190
	Sig.	,000

Tabela 1: Teste de KMO e Bartlett- Grupo I do questionário

Para definir as variáveis do meu estudo procedi a uma análise das Matrizes de Componentes Rodadas, onde para cada componente identifiquei as questões do inquérito com valores superiores a 0,5.

Para o grupo I denominei a componente 1 como “Internacionalização”, a componente 2 como “Stress”, a componente 3 como “Formação”, a componente 4 como “Variedade de Tarefas”, a componente 5 como “Salário e Prestígio da Organização” e a componente 6 como “Cultura Organizacional”.

No grupo II foram extraídos três factores pelos mesmos motivos, nomeadamente as perguntas 2.7), 2.11) e 2.16).

Como se pode verificar pela tabela 2, na análise fatorial ao segundo grupo do questionário verifica-se o valor de KMO superior a 0.50, considerando-se dessa forma a existência de uma boa interdependência entre as variáveis:

Teste de KMO e Bartlett- Grupo II		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,754
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	746,421
	gl	105
	Sig.	,000

Tabela 2: Teste de KMO e Bartlett- Grupo II do questionário

Para o grupo II foram identificadas as seguintes variáveis: 1- “Apoio Social”, 2- “Autonomia”, 3- “Complexidade do Trabalho”, 4- “Identificação com a Tarefa” e 5- “Condições de Trabalho”.

No grupo III não foi retirado qualquer fator visto todas as questões terem correlações anti-imagem superiores a 0,50.

Como se pode verificar pela tabela 3, na análise fatorial ao terceiro grupo do questionário verifica-se o valor de KMO superior a 0.50, considerando-se dessa forma a existência de uma boa interdependência entre as variáveis.

Teste de KMO e Bartlett- Grupo III		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,874
Teste de esfericidade de Aprox. Qui-quadrado		1361,453
Bartlett	gl	136
	Sig.	,000

Tabela 3: Teste de KMO e Bartlett- Grupo III do questionário

Para o terceiro grupo do questionário foram calculados os seguintes fatores:

Tendo nesse sentido chegado às variáveis: 1- “Liderança”, 2- “Oferta da Empresa”, 3- “Confiança”, 4- “Rentabilidade” e 5- “*Great Place to Work*”.

No sentido de determinar a consistência interna, foram calculados os Alfas de Cronbach de cada variável como consta da tabela 4. Os fatores identificados a negrito apresentam valores de Alfa de Cronbach aceitáveis porque superiores a 0,70 (Nunnally, 1978), o que corresponde a um grau de consistência interna aceitável, no entanto, neste estudo não foi excluída nenhuma variável por ter Alfa de Cronbach inferior a 0,70 por todas as variáveis serem relevantes para o estudo e se poderem realizar comparações com estudos anteriores e com a literatura presente neste trabalho.

Estatísticas de confiabilidade		
Variável	Alfa de Cronbach	N de itens
Internacionalização	,828	3
Stress	0,658	4
Formação	0,643	4
Variedade de Tarefas	0,828	3
Salário-Prestígio	0,543	2
Cultura Organizacional	0,441	2
Apoio Social	0,723	3
Autonomia	0,728	3
Complexidade do Trabalho	0,755	3
Identificação com a Tarefa	0,695	4
Condições de Trabalho	0,838	2
Liderança	0,862	5
Oferta da Empresa	0,851	5
Confiança	0,859	2
Rentabilidade	0,765	2
<i>Great Place to Work</i>	0,667	3

Tabela 4: Alfas de Cronbach

Apresentam-se de seguida as variâncias explicadas para cada componente no anexo deste trabalho.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Pretendo comparar os resultados do meu estudo com os resultados obtidos através do estudo da Spark Agency em colaboração com a Universidade do Minho em que os autores chegaram à conclusão de que mais do que dinheiro, conforto ou prestígio da empresa, os jovens procuram

um lugar onde se possam formar e onde possam trabalhar ao lado de bons profissionais, com quem possam aprender o máximo possível.

Recorrendo a um teste-t de amostras emparelhadas, comparando as variáveis “Formação”, que engloba as questões de investimento na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores por parte da organização, a existência de uma meritocracia pura e a oferta de oportunidades de progressão de carreira a longo prazo, comparando com a variável “Salário Elevado e Prestígio da Organização”, como se verifica na tabela 5, concluímos que existem diferenças significativas entre a importância que os indivíduos dão às possibilidades de formação e progressão na carreira e existência de uma meritocracia pura e a importância que os mesmos dão a um salário elevado e ao prestígio da organização quando pensam num possível emprego ($t_{153} = 5,537$; $p = 0,000$). A média em Formação (3,6997) é significativamente superior à média em Salário (3,3084). Igualmente, verifica-se um Desvio Padrão menor da variável que representa as oportunidades de progressão na carreira comparativamente com a variável Salário-Prestígio, o que significa que existiu mais homogeneidade na resposta, literalmente um menor desvio relativamente à média. Através deste estudo pode concluir-se a existência de diferenças significativas entre a importância que os indivíduos dão às possibilidades de formação e progressão na carreira e existência de uma meritocracia pura, e a importância que os mesmos dão a um salário elevado e ao prestígio da organização, quando pensam num possível emprego ($t_{153} = 5,537$; $p = 0,000$). A média em Formação (3,6997) é significativamente superior à média em Salário (3,3084), verificando-se homogeneidade nas respostas, indo de encontro ao estudo da Spark Agency e Universidade do Minho.

Estatísticas de amostras emparelhadas

	N	Média	N	Desvio Padrão	t	gl	p
Formação	154	3,6997	154	,71765	5,537	153	0,000
Salário Elevado e Prestígio da Organização	154	3,3084	154	,83274			

Tabela 5: Teste-t de amostras emparelhadas

Realizando uma A-NOVA por escalão etário, tal como verificado na tabela 6, verificam-se diferenças significativas consoante a idade do inquirido na importância que dão à variável

Variedade de Tarefas ($p= 0,006$) entre os escalões etários dos 18 aos 25 anos e dos 26 aos 35 anos. A média dos 18 aos 25 anos ($x= 3,8091$) verificada na tabela 7 é significativamente superior às médias do escalão etário dos 26 aos 35 anos. Nas restantes variáveis não existem diferenças significativas mediante o escalão etário do indivíduo.

Variedade de Tarefas	(I) idade		Sig.
	Escalão etário	(J) idade Escalão etário	
1 18-25 anos	2 26-35 anos		,006
	3 36-45		1,000
	4 46 ou mais		,983
	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,006
2 26-35 anos	3 36-45		,573
	4 46 ou mais		,615
	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,006
3 36-45	4 46 ou mais		,988
	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,573
	4 46 ou mais		,988
4 46 ou mais	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,983
	2 26-35 anos	3 36-45	,615
	3 36-45		,988
1 18-25 anos	2 26-35 anos		,014
	3 36-45		1,000
	4 46 ou mais		,932
	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,014
2 26-35 anos	3 36-45		,580
	4 46 ou mais		,512
	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,014
3 36-45	4 46 ou mais		,967
	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,580
	4 46 ou mais		,967
4 46 ou mais	1 18-25 anos	2 26-35 anos	,932
	2 26-35 anos	3 36-45	,512
	3 36-45		,967

Tabela 6: A-NOVA por escalão etário

Escalão Etário	N	Média	Desvio Padrão
1 18-25 anos	110	3,8091	,60991
2 26-35 anos	37	3,3514	,81250
3 36-45	5	3,8000	,69121
4 46 ou mais	2	4,0000	,47140
Total	154	3,7013	,68829

Tabela 7: Média e Desvio Padrão por escalão etário

Realizando uma análise por género, verifica-se na tabela 8 diferenças significativas nalgumas variáveis. No quadro abaixo com as variáveis identificadas a negrito, constata-se que são nas variáveis “Apoio Social”, “Formação”, “Identificação com a Tarefa” e “Baixo Nível de Stress” em que existem diferenças significativas entre o sexo masculino e o sexo feminino. Concretamente, as médias destas variáveis no sexo feminino são estatisticamente superiores à do sexo masculino, nomeadamente no Apoio Social ($t_{152}=-2,650$; $p=0,009$), Formação ($t_{152}=-2,854$; $p=0,005$), Identificação com a Tarefa ($t_{152}=-2,903$; $p=0,004$) e Baixo Nível de Stress ($t_{152}=-2,854$; $p=0,005$).

gl= 152	Género do inquirido	N	Média	Desvio Padrão	t	p
Apoio Social	1 Masculino	89	3,0037	,81880	-2,650	,009
	2 Feminino	65	3,3538	,79686		
Autonomia no trabalho	1 Masculino	89	3,6479	,72537	-0,787	,432
	2 Feminino	65	3,7385	,67570		
Internacionalização	1 Masculino	89	3,0599	,94490	-0,420	,675
	2 Feminino	65	3,1282	1,06179		
Formação	1 Masculino	89	3,5618	,72327	-2,854	,005
	2 Feminino	65	3,8885	,67028		
Salário Elevado e Prestígio da Organização	1 Masculino	89	3,2360	,85643	-1,266	,207
	2 Feminino	65	3,4077	,79497		
Great Place to Work	1 Masculino	89	4,0899	,65668	-1,012	,313
	2 Feminino	65	4,1949	,60637		
Complexidade do Trabalho	1 Masculino	89	3,7079	,65870	,925	,356
	2 Feminino	65	3,6000	,78440		

Boas Condições de Trabalho e Ambiente	1 Masculino	89	4,5730	,57183	-1,242	,216
	2 Feminino	65	4,6846	,51968		
Identificação com a Tarefa	1 Masculino	89	3,5618	,69524	-2,903	,004
	2 Feminino	65	3,8808	,64212		
Liderança	1 Masculino	89	4,2539	,65973	-0,835	,405
	2 Feminino	65	4,3415	,62020		
Confiança na Organização	1 Masculino	89	4,1854	,64130	-0,528	,599
	2 Feminino	65	4,2462	,78622		
Oferta da Empresa no Mercado	1 Masculino	89	3,6067	,88905	-1,268	,207
	2 Feminino	65	3,7785	,74172		
Forte Rentabilidade	1 Masculino	89	3,4045	,93200	-0,022	,983
	2 Feminino	65	3,4077	,86101		
Variedade de Tarefas	1 Masculino	89	3,6255	,69960	-1,608	,110
	2 Feminino	65	3,8051	,66378		
Cultura Organizacional	1 Masculino	89	3,4157	,84691	-0,233	,816
	2 Feminino	65	3,4462	,73486		
Baixo Nível de Stress	1 Masculino	89	3,5618	,72327	-2,854	,005
	2 Feminino	65	3,8885	,67028		

Considerando Variâncias Iguais Assumidas

Tabela 8: Teste-t de amostras independentes por género

Realizando uma análise por áreas de formação dos indivíduos, verifica-se que apenas poderia comparar duas áreas por serem as áreas onde obtive mais do que 30 respostas em cada: **1-** Economia,

Gestão e Contabilidade e **4-** Tecnologias.

	Área de Estudos do Inquirido	N	Média	Desvio Padrão	t	gl	p
Apoio Social	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,0370	,70432	-0,309	107	0,758
	4 Tecnologias	64	3,0833	,81217			
Autonomia no trabalho	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,5481	,65964	-1,165	107	0,247
	4 Tecnologias	64	3,7083	,73822			
Internacionali zação	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	2,8519	1,09072	-1,620	107	0,108
	4 Tecnologias	64	3,1771	,98841			
Formação	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,3833	,72809	-3,033	107	0,003
	4 Tecnologias	64	3,7969	,68120			
Salário Elevado e Prestígio da Organização	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,2778	,90174	-0,403	107	0,688
	4 Tecnologias	64	3,3438	,79620			
Great Place to Work	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	4,0296	,56775	-1,458	107	0,148
	4 Tecnologias	64	4,1979	,61066			
Complexidade e do Trabalho	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,5037	,63414	-1,346	107	0,181
	4 Tecnologias	64	3,6927	,77733			
Boas Condições de Trabalho e Ambiente	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	4,54444	,582142	-0,600	107	0,550
	4 Tecnologias	64	4,60938	,537991			
Identificação com a Tarefa	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,6389	,70621	0,390	107	0,697
	4 Tecnologias	64	3,5859	,69182			
Liderança	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	4,2889	,60386	0,035	107	0,972
	4 Tecnologias	64	4,2844	,70175			
Confiança na Organização	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	4,0778	,83907	-1,125	74,97	0,264
	4 Tecnologias	64	4,2422	,60417			
Oferta da Empresa no Mercado	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,4533	,92383	-2,014	107	0,047
	4 Tecnologias	64	3,7813	,77067			

Forte Rentabilidade	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,3556	,77329	-0,379	107	0,705
	4 Tecnologias	64	3,4219	,97679			
Variedade de Tarefas	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,6148	,71406	0,390	107	0,688
	4 Tecnologias	64	3,6719	,73820			
Cultura Organizacional	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,4000	,77313	-0,488	107	0,626
	4 Tecnologias	64	3,4766	,82822			
Baixo Nível de Stress	1 Economia. Gestão e Contabilidade	45	3,3833	,72809	-3,033	107	0,003
	4 Tecnologias	64	3,7969	,68120			

Tabela 9: Teste-t de amostras independentes por área de estudos

Tal como podemos verificar na tabela 9, existem diferenças significativas entre a importância que os dois grupos dão a três dos fatores analisados, encontrando-se estes três fatores assinalados a negrito, nomeadamente ao investimento por parte do empregador em formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores, ao facto de existir uma meritocracia pura, a empresa ter uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro do seu negócio e oferecer oportunidades de progressão na carreira quando os inquiridos pensam acerca de um potencial empregador ($t_{107} = -3,033$; $p=0,003$). A média em Formação da área das Tecnologias ($x=3,7969$) é significativamente superior à média da área de Economia, Gestão e Contabilidade ($x=3,3833$). De igual modo, existem diferenças significativas entre a importância que os dois grupos de inquiridos dão à Oferta da Empresa, nomeadamente a empresa apoiar boas causas, oferecer produtos e serviços com uma boa relação qualidade/preço, a empresa oferecer produtos e serviços de elevada qualidade e ser ambientalmente responsável ($t_{107} = -2,014$; $p=0,047$). A média do grupo de inquiridos da área de Tecnologias ($x=3,7813$) é significativamente superior à média do grupo de Economia, Gestão e Contabilidade ($x=3,4533$). Por fim, na variável Baixo Nível de Stress também se encontram diferenças significativas entre os dois grupos ($t_{107} = -3,033$; $p=0,003$) com o grupo das Tecnologias a possuir uma média significativamente superior ($x=3,7969$) ao grupo de Economia, Gestão e Contabilidade ($x=3,3833$).

4.3 VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

Para estudar as hipóteses foi realizada uma análise das correlações de Pearson que constam no quadro seguinte:

			Salário Elevado e Prestígio da Organização	Boas condições e ambiente de trabalho	Internacionalização	Formação e Meritocracia	Identificação com a tarefa
N=154							
1- Salário elevado e Prestígio da Organização	Correlação de Pearson		1	,218**	,221**	,368**	,240**
	Sig. (bilateral)			,007	,006	,000	,003
	Média	3,3084					
2- Boas condições e ambiente de trabalho	Correlação de Pearson			1	,177*	,459**	,395**
	Sig. (bilateral)				,028	,000	,000
	Média	4,6201					
3- Internacionalização	Correlação de Pearson				1	,294**	,340**
	Sig. (bilateral)					,000	,000
	Média	3,0887					
4- Formação e Meritocracia	Correlação de Pearson		*			1	,375**
	Sig. (bilateral)						,000
	Média	3,6997					
5- Identificação com a tarefa e variedade de tarefas	Correlação de Pearson						1
	Sig. (bilateral)						
	Média	3,6964					

Tabela 10: Correlações de Pearson dos fatores do modelo conceptual adotado

H1: As possibilidades de formação, meritocracia e oportunidades de progressão na carreira estão relacionadas positivamente com as boas condições de trabalho e ambiente

Para quantificar a relação entre cada uma das variáveis do modelo adotado e as respectivas intensidades de correlação, recorreu-se às estimativas do coeficiente das correlações lineares entre elas. Os resultados encontram-se expressos na tabela 10 e revelam que as associações se podem caracterizar por serem baixas a moderadas, sendo positivas as correlações estimadas. A correlação mais forte é precisamente entre as possibilidades de formação, meritocracia e oportunidades de progressão na carreira e as boas condições de trabalho e ambiente ($R=0,459$; $p=0,000$), encontrando-se na tabela assinaladas a negrito as associações mais significativas. Conclui-se portanto que as possibilidade de formação, meritocracia e oportunidades de progressão na carreira estão relacionadas positivamente com as boas condições de trabalho e ambiente, não se rejeitando H1.

H2: A identificação com a tarefa influencia que uma empresa seja definida como *Great Place to Work*

Foi realizada uma regressão linear de todos os fatores para testar quais os que influenciam o Great Place to Work.

Com ($t=2,209$; $p=0,029$), tal como se constata na tabela 11, não se rejeita H2 e posso afirmar que a Identificação com a Tarefa explica que uma empresa seja definida como Great Place to Work, validando a capacidade explicativa da variável adicionada ao modelo. As outras duas variáveis que explicam este modelo de regressão linear são o salário elevado e prestígio da organização e as boas condições de trabalho e ambiente de trabalho, tal como no modelo de Gomes e Neves (2010) que prevê que expliquem uma intenção de candidatura.

Concluindo, a identificação com a tarefa explica a percepção dos inquiridos de uma empresa definida como Great Place to Work.

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	
1	(Constante)	,464	,354		1,311	,192
	Salário elevado e Prestígio da Organização	,150	,052	,196	2,900	,004
	Boas condições e ambiente de trabalho	,515	,084	,447	6,154	,000
	Internacionalização	,062	,043	,097	1,431	,155
	Formação e Meritocracia	,016	,067	,018	,238	,812
	Identificação com a tarefa	,147	,067	,159	2,209	,029

a. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 11: Coeficientes padronizados das variáveis do modelo

H3: Não existe relação significativa entre as condições de trabalho e a identificação com a tarefa

“A versão original da Teoria das Características do Trabalho propõe um modelo de cinco características do trabalho principais: variedade da tarefa, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback, que afetam cinco resultados relacionados com o trabalho: motivação, satisfação, performance, absentismo e *turnover*, através de três estados psicológicos: significado, responsabilidade e conhecimento dos resultados” (Hackman & Oldham, 1975).

A secção 2 do questionário aplicado, baseado no Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006), pretende testar a hipótese da variável “Identidade com a tarefa”, acrescentada no modelo adotado relativamente ao modelo de Gomes e Neves (2010) quanto à sua relação com a variável condições de trabalho.

Por observação da tabela 10 ($R=0,395$; $p= 0,000$) rejeito H_0 e concluo que existe uma relação significativa entre as boas condições de trabalho e ambiente e a identificação com a tarefa.

H4: A possibilidade de internacionalização explica que uma empresa seja definida como *Great Place to Work*

Como se pode verificar na tabela 11 com ($t=1,431$; $p= 0,155$), pode concluir-se que a variável Internacionalização (possibilidade de trabalhar no estrangeiro e trabalhar com colegas de outras nacionalidades) não explica que uma empresa seja uma empresa definida como Great Place to Work, assim como a variável Formação. As variáveis Salário e Prestígio da Organização, Boas Condições e Ambiente de Trabalho e a Identificação com a Tarefa explicam que uma empresa seja definida como Great Place to Work.

Concluindo, rejeita-se H4 porque neste estudo a possibilidade de internacionalização não explica que uma empresa seja definida como Great Place to Work.

H5: A Reputação Organizacional medeia a relação entre os quatro fatores de atratividade do modelo adotado e um *Great Place to Work*

Como se verifica na tabela 12, o Salário Elevado e Prestígio da Organização explicam significativamente o “Great Place to Work”(beta=0,359; $p<0,05$) em 12,3% ($R^2_{ajust}=0,123$).

Sumarização do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,359 ^a	,129	,123	,59548
2	,552 ^b	,305	,296	,53380

a. Preditores: (Constante), Salário elevado e prestígio da organização

b. Preditores: (Constante), Salário elevado e prestígio da organização, Confiança na Organização

Tabela 12: R^2_{ajust} da variável Salário Elevado e Prestígio da Organização

Como podemos verificar pela tabela 13, a introdução da confiança a relação entre Salário Elevado e Prestígio da Organização e Great Place to Work diminui (beta a negrito passa de 0,359 para 0,276; $p<0,05$) verificando-se assim que a confiança tem efeito de mediação parcial. A Reputação e o Salário Elevado e Prestígio da Organização explicam 29,6% do Great Place to Work.

Não existem multicolineariedades entre as variáveis com $VIF < 10$ e tolerância $> 0,1$.

Coeficientes ^a											
Modelo	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
						Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	3,226	,197		16,36	,000					
	Salário elevado e Prestígio da Organização	,275	,058	,359	4,748	,000	,359	,359	,359	1,000	1,000
2	(Constante)	1,811	,289		6,261	,000					
	Salário elevado e Prestígio da Organização	,211	,053	,276	3,993	,000	,359	,309	,271	,962	1,039
	Confiança na Organização	,386	,062	,427	6,177	,000	,481	,449	,419	,962	1,039

a. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 13: Inclusão da variável mediadora no Salário Elevado e Prestígio da Organização

Para a variável Boas Condições de Trabalho e Ambiente temos a seguinte tabela:

Sumarização do modelo ^c					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,578 ^a	,334	,330	,52073	
2	,640 ^b	,409	,401	,49209	2,011

a. Preditores: (Constante), Boas condições de trabalho e ambiente

b. Preditores: (Constante), Boas condições de trabalho e ambiente, Confiança na organização

c. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 14: R^2_{ajust} da variável Boas Condições de Trabalho e Ambiente

Como se verifica na tabela 14, as Boas Condições de Trabalho e Ambiente explicam significativamente o “Great Place to Work” (beta=0,578; $p < 0,05$) em 33,0% ($R^2_{ajust} = 0,330$).

Na tabela 15, com a introdução da variável Reputação a relação entre as Condições de Trabalho e o Great Place to Work diminui (beta passa de 0,578 para 0,459; $p < 0,05$) verificando-se assim que a confiança tem efeito de mediação parcial. As Boas Condições de Trabalho e Ambiente explicam 40,1% do Great Place to Work.

Não existem multicolineariedades entre as variáveis com $VIF < 10$ e tolerância $> 0,1$.

Coeficientes ^a								
Modelo	B	Erro Padrão	Coeficientes		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
			não padronizados	padronizados			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,054	,355		2,968	,003		
	Boas Condições e Ambiente de Trabalho	,667	,076	,578	8,733	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	,550	,355		1,551	,123		
	Boas Condições e Ambiente de Trabalho	,530	,079	,459	6,741	,000	,842	1,187
	Confiança na Organização	,270	,062	,299	4,382	,000	,842	1,187

a. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 15: Inclusão da variável mediadora nas Boas Condições de Trabalho e Ambiente

Como se verifica na tabela 16, a Internacionalização explica significativamente o “Great Place to Work” (beta=0,279; $p < 0,05$) em 7,2% ($R^2_{ajust} = 0,072$).

Com a introdução da variável Reputação na tabela 17 a relação entre a Internacionalização e o Great Place to Work diminui (beta passa de 0,279 para 0,209; $p < 0,05$) verificando-se assim que a confiança tem efeito de mediação parcial. A Internacionalização explica 26,5% do Great Place to Work.

Não existem multicolineariedades entre as variáveis com $VIF < 10$ e tolerância $> 0,1$.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,279 ^a	,078	,072	,61281	
2	,524 ^b	,274	,265	,54546	2,190

Tabela 16: Explicação da variável Great Place to Work pela variável Internacionalização

Coeficientes ^a									
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	Tolerância	Estatísticas de colinearidade VIF
		B	Erro Padrão	Beta					
1	(Constante)	3,583	,162			22,142	,000		
	Internacionalização	,179	,050	,279		3,579	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	2,014	,284			7,081	,000		
	Internacionalização	,134	,045	,209		2,980	,003	,976	1,025
	Confiança na Organização	,405	,063	,449		6,392	,000	,976	1,025

a. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 17: Inclusão da variável mediadora na Internacionalização

Como se verifica na tabela 18, a Formação explica significativamente o “Great Place to Work”(beta=0,384; p<0,05) em 14,2% ($R^2_{ajust}=0,142$).

Com a introdução da variável Reputação a relação entre a Formação e o Great Place to Work diminui (beta passa de 0,384 para 0,235; p<0,05) verificando-se assim que a confiança tem efeito de mediação parcial. A Formação explica 26,9% do Great Place to Work.

Não existem multicolineariedades entre as variáveis com VIF<10 e tolerância>0,1.

Sumarização do modelo ^c					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,384 ^a	,147	,142	,58930	
2	,528 ^b	,279	,269	,54379	2,204

a. Preditores: (Constante), Formação

b. Preditores: (Constante), Formação, Confiança na Organização

c. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 18: R²_{ajust} da variável Formação

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	t		Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,876	,250		11,498	,000		
	Formação	,340	,066	,384	5,121	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,874	,300		6,255	,000		
	Formação	,208	,066	,235	3,141	,002	,856	1,169
	Confiança na Organização	,354	,067	,392	5,245	,000	,856	1,169

a. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 19: Inclusão da variável mediadora na Formação

Por fim, foi estudada a variável Identificação com a Tarefa. Tal como se pode concluir por observação da tabela 20, a Identificação com a Tarefa explica significativamente o “Great Place to Work” (beta=0,423; p<0,05) em 17,3% (R²_{ajust}=0,173).

Com a introdução da variável Reputação a relação entre a Identificação com a Tarefa e o Great Place to Work diminui (beta passa de 0,423 para 0,308; p<0,05) verificando-se assim que a confiança tem efeito de mediação parcial. A Identificação com a Tarefa explica 30,9% do Great Place to Work.

Não existem multicolineariedades entre as variáveis com $VIF < 10$ e tolerância $> 0,1$.

Sumarização do modelo ^c				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Durbin-Watson
1	,423 ^a	,179	,173	
2	,564 ^b	,318	,309	2,218

a. Preditores: (Constante), Identificação com a Tarefa

b. Preditores: (Constante), Identificação com a Tarefa, Confiança na Organização

c. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 20: R^2_{ajust} da variável Identificação com a Tarefa

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	2,693	,255		10,564	,000
	Identificação com a Tarefa e Variedade de Tarefas	,390	,068	,423	5,749	,000
2	(Constante)	1,600	,305		5,244	,000
	Identificação com a Tarefa e Variedade de Tarefas	,284	,065	,308	4,375	,000
	Confiança na Organização	,353	,064	,391	5,554	,000

a. Variável Dependente: Great Place to Work

Tabela 21: Inclusão da variável mediadora na Identificação com a Tarefa

Em conclusão, Riel e Fombrun (2002) afirmam que se a reputação de uma organização for negativa, esta criará uma conotação negativa na mente das pessoas, indo de encontro ao pensamento de Cable e Turban (2003) quando os últimos autores afirmam que a reputação do

empregador tem uma forte influência em atrair candidatos. O meu estudo vai de encontro à teoria destes autores pois podemos afirmar que a Reputação Organizacional medeia a relação entre os quatro fatores de atratividade do modelo adotado e um *Great Place to Work*.

De acordo com os resultados da análise estatística efetuada e com a validação das hipóteses entretanto apresentadas, propõe-se um novo modelo empírico, apresentado na Figura 11.

Os resultados obtidos permitiram comprovar que não foi possível validar o modelo conceptual adaptado apresentado com os dados que constam deste trabalho. Constatamos que a possibilidade de trabalhar no estrangeiro e com colegas internacionais assim como as oportunidades de progressão na carreira e formação não explicam que a empresa seja definida como *Great Place to Work*.

Para definição de uma empresa *Great Place to Work* são encontradas três variáveis explicativas neste modelo: o Salário Elevado e Prestígio da Organização, as Boas Condições de Trabalho e Ambiente e a Identificação com a Tarefa. Este modelo está subjacente à afirmação de Backhaus (2004) quando este diz que os indivíduos podem ser atraídos para organizações que achem serem de grande dimensão e prestigiantes.

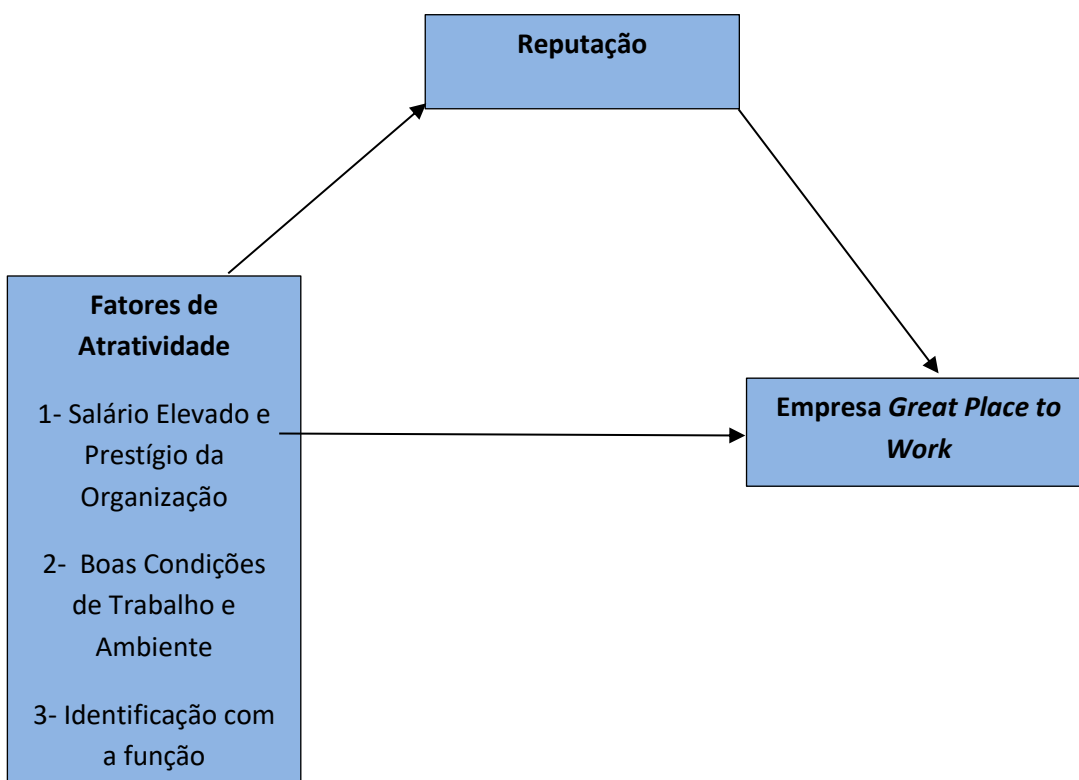


Figura 11: Modelo empírico

Este estudo permitiu ainda verificar que as variáveis Salário Elevado e Prestígio da Organização, Boas Condições de Trabalho e Ambiente, a possibilidade de trabalhar no estrangeiro, as possibilidades de progressão na carreira e possibilidades de formação e existência de uma meritocracia pura, assim como a identificação com a tarefa, estão relacionadas entre si.

5. CONCLUSÕES

Apresentam-se as conclusões do estudo exploratório relativamente a alguns grupos de inquiridos estudados em questionário. Pode concluir-se que são os mais jovens (18 aos 25 anos) quem dá maior importância à identificação com a tarefa e à variedade de tarefas no trabalho. Relativamente ao género dos inquiridos, verificou-se que o sexo feminino dá maior importância ao apoio social no trabalho, a um trabalho que seja importante para os colegas e onde o trabalho dos colegas é importante para o desempenho dos estudantes e recém-licenciados. Igualmente é o sexo feminino que dá maior importância ao investimento feito por parte dos empregadores em formação e oportunidades de progressão na carreira assim como à existência de uma meritocracia pura no trabalho e a que a empresa tenha uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro do negócio. É igualmente o sexo feminino que atribui maior importância ao impacto que as tarefas possam ter na vida das outras pessoas, ao facto de se identificarem com a tarefa que desempenham e à existência de interação fora da empresa. Por fim é o sexo feminino que dá maior importância relativamente ao sexo masculino à oportunidade de usar criatividade no trabalho, a um trabalho relativamente livre de stress, que exija que apenas se trabalhe o horário diário normal e apele ao uso das capacidades resultantes da formação académica das inquiridas.

Com este estudo pode concluir-se igualmente que os inquiridos estudantes ou recém-graduados da área de Tecnologias dão maior importância a factores como as oportunidades de formação e progressão na carreira, existência de uma meritocracia pura e que a empresa tenha uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro do seu negócio do que os inquiridos da área de Economia, Gestão e Contabilidade. De igual forma os estudantes e recém-graduados de Tecnologias dão maior importância ao facto de a empresa apoiar boas causas, oferecer produtos e serviços com uma boa relação qualidade/preço e produtos e serviços de elevada qualidade e ser uma empresa ambientalmente responsável. Por fim, dão maior relevância a existir um ambiente relativamente livre de stress, que exija que apenas se trabalhe o horário diário normal e apele ao uso das capacidades resultantes da formação académica dos inquiridos.

Ao nível teórico, considera-se que os resultados globais não permitem validar o modelo teórico no que respeita às variáveis identificadas para explicarem uma empresa definida como Great Place to Work. As variáveis explicativas de uma empresa Great Place to Work neste estudo são

o Salário Elevado e Prestígio da organização, as Boas Condições de Trabalho e Ambiente e a Identificação com a Tarefa. Verificou-se que a Reputação tem um efeito mediador parcial em todas as variáveis do modelo, diminuindo o peso da relação entre as variáveis e a variável designada como Great Place to Work. Este estudo permitiu ainda verificar que as variáveis do modelo conceptual adotado estão todas relacionadas entre si.

Este estudo espera contribuir para o reforço da ideia de que as empresas se desejam ser atrativas para os estudantes e recém-licenciados devem investir em oportunidades de formação e progressão na carreira, em detrimento de políticas salariais e de benefícios.

H. Rosethorn e J. Mensink (2007) afirmam que “Employer Branding não é um projeto ou programa. Nem é uma urgência para atualizar a publicidade de recrutamento da empresa. Employer Branding é uma forma de vida corporativa. Perceber o que envolve as pessoas e ser claro acerca do que a organização oferece e não oferece, significa que se é mais propenso a recrutar, e por isso reter as pessoas certas”.

As conclusões apresentadas anteriormente devem ter em consideração, as limitações inerentes à investigação, que de seguida apresento:

1. Sendo um estudo que visa analisar perceções, existe a possibilidade do inquirido percecionar uma realidade substancialmente diferente da realidade objetiva, por desconhecimento dessa realidade visto 58,44% dos inquiridos serem estudantes e por isso ainda não terem experienciado um contacto com o mercado de trabalho, podendo apresentar resultados diferentes se o estudo tivesse sido efectuado apenas com trabalhadores;
2. É também de referir as limitações da amostra, por ser uma amostra por conveniência não se pode garantir que a estrutura do Universo de Trabalho (todos os estudantes e trabalhadores há menos de um ano) esteja replicado na amostra;
3. Não foi possível realizar uma análise comparativa dos resultados deste estudo com o estudo realizado por Knox, S. e Freeman, C., no qual o questionário foi baseado, por os objetivos dos estudo serem sensivelmente diferentes no sentido em que o autor estudou intenções de candidatura a empresas específicas, medindo as suas Employer Brands.

Como pistas de orientação futura era interessante obter mais respostas da faixa etária de pessoas com mais de 36 anos para poder realizar comparações com maior validade estatística.

Seria igualmente interessante ter efectuado uma recolha de respostas de indivíduos que trabalhem em empresas da lista de empresas “Great Place to Work” ou empresas que oferecem os salários mais elevados, para perceber se essas pessoas realmente dão mais ou menos valor a esses fatores do que os restantes.

Em conclusão, podemos afirmar que o Employer Branding deve ser uma prioridade nas organizações atuais, e as organizações devem estar conscientes do que atrai os talentos para uma organização de forma a serem mais competitivas no mercado. O que o estudo revela é que os jovens dão preferência a oportunidades de formação e progressão na carreira em detrimento de um salário elevado, indo de encontro ao estudo da Spark Agency e Universidade do Minho. No entanto, ao percepcionarem uma organização como Great Place to Work os estudantes universitários e recém-graduados parecem pensar que o salário o define, apesar de não ser o que pretendem para o início das suas carreiras.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J.L., & Fournier, S. 1995. A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality. *Advances in Consumer Research*, 22: 391-394.
- Aaker, J.L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (8): 347-356.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T., Cable, D.M. 2001. “Are you attracted? do you intend to pursue? a recruiting policy-capturing study”. *Journal of Business and Psychology*. 16 (2): 219-237.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, (4): 185-206.
- Amit, R. e Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Agarwal, J.; Osiyevskyy, O.; Feldman, P.M.J. 2015. Corporate reputation measurement: Alternative factor structures, nomological validity, and organizational Outcomes . *Journal of Business Ethics*, 130(2): 485-506
- Azoulay, A., & Kapferer, J.N. 2003. Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11 (2): 143-155.
- Backhaus, K. B. 2004. An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*, 41 (2): 115-136.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. *Conceptualizing and researching employer branding*. New York: Emerald Group Publishing Limited: 501-517.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barrow, S. & Masley, R. 2005. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chicester: Wiley.
- Belt, J.A. e Paolillo, J.G.P. (1982), “The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement”, *Journal of Management*, (8): 105-112.
- Berlenga, A. 2010. *What makes a firm a desirable place to work*, Dissertação do MBA em Gestão. Universidade de Lisboa.
- Berthon, P. & Ewing, M. & Hah, L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24 (2).

- Brown, A., Zimmerman, R., Johnson, E. 2005. Consequences of individual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology Journal*, 58 (2): 281-342.
- Cable, D.M., & Graham, M.E. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*, (21): 929-947.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. 2001. Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, 115-163. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11): 2244-2266.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., & Guido, G. 2001. Brand personality: How to make the metaphor fit? *Journal of Economic Psychology*, 22:377-395.
- Chhabra, N. & Sharma, S. 2010. Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, (22.1): 48-60.
- Das, T., & Teng, B. 2001. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework organization studies. *Organization Studies Journal*, 22 (2): 251-283.
- Davies, D., Chun, R., Silva, R.V., & Roper, S. 2004. A corporate character scale to assess employee and costumers views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7 (2): 125-146.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. e Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, (39): 239-263.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. e Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, (21): 3-22.
- Fischer, E. & Reuber, R. 2007. The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, (31):53-75.
- Fombrun, C., & Shanley, M. 1990. What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. I. 2013. The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7 (4): 241-255.
- Franca, V., & Pahor, M. 2012. The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting, *Journal of Marketing & Management*, 3 (1): 78.
- Gatewood, R. & Gowan, M. & Lautenschlager, G. 1993. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (2): 414-427.

- Godfrey, P. , Merrill, C. , Hansen, J. 2009. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 3 (4): 425-445.
- Gray, E.R., & Balmer J. T. 1998. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning Journal*, 31(5): 695-702.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, (60): 159-170
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, (13):135-144.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E.F. 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6).
- Highhouse, S. & Devendorf, S. 2008. Applicant-employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational Psychology*, 81 (4): 607-617.
- Hill, M. 2000. *Understanding Social Policy*. Oxford, Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Hu, J.; Kaplan, S. 2015. Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. *Journal of Organizational Behaviour*, 36(1): 39-58
- Hubbard, T., Pfarrer, M. D., Reger, R., D., Zavyalova, A. 2016. Reputation as a benefit and a burden? how stakeholders’ organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59 (1): 253-276.
- Jonze, J. & Öster, H. 2013. *Employer branding in human resources management- The importance of recruiting and retaining employees*. Dissertação de licenciatura, Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Business Studies
- Kanar, A., Collins, C., Bell, B. 2010. A comparison of the effects of positive and negative information on jobseekers’ organizational attraction and attributive recall. *Journal of Human Performance*, 23 (3): 193-212
- Keller, K.L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, (57): 1-22.
- Knox, S., Freeman, C. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, (22): 695-716.
- Lange, D., Lee, P., Dai, Y. 2011. Organization Reputation: A review. *Journal of Management*, 37 (1): 153-184.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. 2001. Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology Journal*, 50 (1): 30-51.

- Lievens, F. and Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology Journal*, (56): 75-102.
- Love, E. G., & Kraatz, M. S. 2009. Character, conformity, or the bottom line: How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, (52): 314-335.
- Miles, S. & Mangold, W. 2005. Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons Journal*, (48): 535-545.
- Morgeson, F. & Humphrey, S. 2006. The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6): 1321-1339.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. 2008. Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, 16 (3): 160-175.
- Myrden, S. & Kelloway, K, 2012. *Employer Branding: Winning the war for talent*, AMA Winter Educators' Conference Proceedings, (23): 40.
- Pattnaik, S. & Misra, R. 2014. Employer Attractiveness: A Conceptual Framework & Scale Development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (2).
- Pfarrer, M.D., DeCelles, K.A., Smith, K.G., & Taylor, M.S. 2008. After the fall: Reintegrating the corrupt organization. *Academy Of Management Review*, (33): 730-749.
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. P. 2010. A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, (53): 1131-1152.
- Pfarrer, M. D., Reger, R. K., Shapiro, D., Zavyalova, A. 2012. Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55 (5): 1079-1101.
- Ployart, R. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities, *Journal of Management*, 32 (6): 868-897.
- Plummer, J.T. 2000. How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, 40 (6): 79-83.
- Priyadarshi, P. 2011. Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (3): 510-522.
- Rao, H. 1994. The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 29-44.
- Real Life Sciences, "Building a compelling employer brand": <http://www.realstaffing.com/employers/recruitment-guides/building-a-compelling-employer-brand> (acedido a 12/12/2015)

- Remhof, S.; Gunkel, M.; Schlägel, C. 2013. Working in the “global village”: The influence of cultural intelligence on the intention to work abroad. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3): 224-250
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. 2005. Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, (48): 1033-1049.
- Ritson, M. 2002. Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24 October, p.24.
- Roberts, P.W. & Dowling, G.R. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, (23):1077-1093.
- Rosethorn, H. and Mensink, J. 2007. *Employer branding – more than just a fashion statement?*, *Employer branding: the latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development Research Insight, London.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology Journal*, 44(3): 487-521.
- Schnietz, Karen E., & Epstein, Marc J. 2005. Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*, 7(4): 327-345.
- Sehgal, K. e Malati, N. 2013. “Employer Branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage” *The IUP Journal of Brand Management*, (10)
- Sophie Deering; “What are the upcoming recruitment trends for 2016?”, The Undercover Recruiter: <http://theundercoverrecruiter.com/recruitment-trends-2016/> (acedido a 12/12/2015)
- Spark Agency e Universidade do Minho. As empresas mais atrativas de Portugal. <http://empresasmaisatrativas.pt> (acedido em abril de 2016).
- Sullivan, J. 2004. *Eight elements of a successful employment brand*, ERE Daily, 23 February <https://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (acedido em março de 2016)
- Turban, D. B., & Cable, D. M. 2003. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6): 733-751.
- Urell, N. 2015. “How to attract and retain millennial workers” *Westchester County Business Journal*
- Van Riel, B.M., & Fombrum C.J. 2002. Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the global RQ-project nominations. *Corporate Reputation Review*, 4 (4): 296-302

7. ANEXOS

A- Questionário aplicado

Determinantes de escolha para trabalhar numa organização

Este questionário destina-se a pessoas que estão a frequentar o ensino superior ou que estejam à procura do primeiro emprego há menos de um ano.

Os resultados obtidos neste questionário serão utilizados apenas para fins académicos, garantindo-se o anonimato dos participantes.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Caso tenham alguma dúvida não hesitem em contactar-me para anacgsilvamendes@gmail.com *Obrigatório

1- "Quando procuro um emprego, para mim é importante que a organização..." *

Classifique numa escala de importância de 1- Nada Importante a 5- Muito Importante, as seguintes afirmações:

Marcar apenas uma oval por linha.

	1- Nada Importante	2	3	4	5- Muito Importante
1.1-...me dê liberdade para trabalhar sob a minha própria iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2-...empregue pessoas com quem eu tenha aspetos em comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3-...tenha uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro do seu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4-...tenha uma cultura informal e amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5-...nos primeiros anos, me ofereça oportunidades de mobilidade interna, trabalhando em diferentes funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6-...invista na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7-...seja uma meritocracia pura (promova as pessoas com base no mérito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8-...seja de pequena dimensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9-...seja considerada como um empregador de grande prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10-...me dê oportunidade para usar criatividade no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11-...tenha um ambiente de trabalho relativamente livre de stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12-...ofereça um salário inicial elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13-...ofereça oportunidades de progressão de carreira a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14-...possibilite viagens internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.15-...possibilite trabalhar e viver no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.16-...proporcione variedade de tarefas e conteúdos no meu trabalho diário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.17-...possibilite a oportunidade de lidar com colegas de diferentes nacionalidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.18-...se preocupe efetivamente com os seus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.19-...exija que apenas trabalhe o horário diário normal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.20-...apele ao uso das capacidades resultantes da minha formação académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.21-...ofereça estabilidade contratual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- "Na escolha de um emprego, para mim é importante que eu tenha..." *

Classifique numa escala de importância de 1- Nada Importante a 5- Muito Importante, as seguintes afirmações:

Marcar apenas uma oval por linha

	1- Nada Importante	2	3	4	5- Muito Importante
2.1-...autonomia no meu horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2-...autonomia na tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3-...autonomia na escolha dos meus métodos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4-...variedade de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5-...tarefas que tenham impacto na vida das outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6-...identificação com a tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7-...feedback do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8-...tarefas complexas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9-...intervenção na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10-...aplicação de competências variadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.11-...a oportunidade de me especializar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12-...apoio social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.13-...um trabalho que seja importante para os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.14-...um trabalho onde o trabalho dos meus colegas seja importante para o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.15-...interação fora da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.16-...feedback de outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.17-...boas condições de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.18-...bom ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3- "Na escolha de um emprego, para mim é importante que a organização..." * Classifique numa escala de importância de 1- Nada Importante a 5- Muito Importante, as seguintes afirmações:

Marcar apenas uma oval por linha

	1- Nada Importante	2	3	4	5- Muito Importante
3.1-...mereça a minha admiração e respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2-...mereça a minha confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3-...desenvolva produtos e serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4-...ofereça produtos e serviços de elevada qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5-...ofereça produtos e serviços com uma boa relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6-...tenha uma excelente liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7-...tenha uma visão clara para o futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8-...reconheça e tire proveito das oportunidades de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9-...seja bem gerida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10-...seja considerada uma boa empresa para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11-...tenha bons colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.12-...apoie boas causas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.13-...seja ambientalmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.14-...mantenha elevados padrões na forma como trata as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.15-...tenha um forte histórico de rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.16-...supere os seus concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.17-...tenha fortes perspectivas de crescimento futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- Qual a sua situação atual? *

- Estudante
 Trabalhador(a)
 Trabalhador(a) estudante
 Desempregado(a)
 Outra: _____

5- Habilitações: *

- Licenciatura completa
- Frequência de licenciatura
- Mestrado completo Frequência
- de mestrado Outra:
- _____

6- Curso: *

7- Idade: *

- Entre 18 e 25
- Entre 26 e 35
- Entre 36 e 45
- Acima 46

8- Sexo: *

- Masculino
- Feminino

B- Matriz A-NOVA- Análise descritiva

		N	Média	Desvio Padrão
Apoio Social	1 18-25 anos	110	3,1121	,80300
	2 26-35 anos	37	3,1622	,81507
	3 36-45	5	3,8667	,64979
	4 46 ou mais	2	3,3333	2,35702
	Total	154	3,1515	,82542
Autonomia no Trabalho	1 18-25 anos	110	3,7515	,63122
	2 26-35 anos	37	3,5135	,89441
	3 36-45	5	3,4000	,59628
	4 46 ou mais	2	4,0000	,00000
	Total	154	3,6861	,70401
Internacionalização	1 18-25 anos	110	3,2000	,97282
	2 26-35 anos	37	2,8559	,98614
	3 36-45	5	2,6000	,86281
	4 46 ou mais	2	2,5000	2,12132
	Total	154	3,0887	,99311
Formação	1 18-25 anos	110	3,6909	,70624
	2 26-35 anos	37	3,6757	,75430
	3 36-45	5	3,9000	,87678
	4 46 ou mais	2	4,1250	,53033
	Total	154	3,6997	,71765
Salário Elevado e Prestígio da Organização	1 18-25 anos	110	3,3045	,84347
	2 26-35 anos	37	3,3243	,81833
	3 36-45	5	3,0000	,86603
	4 46 ou mais	2	4,0000	,00000
	Total	154	3,3084	,83274
Great Place to Work	1 18-25 anos	110	4,1152	,64401
	2 26-35 anos	37	4,2162	,60968
	3 36-45	5	3,8667	,76739
	4 46 ou mais	2	4,3333	,47140
	Total	154	4,1342	,63603
Complexidade do Trabalho	1 18-25 anos	110	3,6788	,69059
	2 26-35 anos	37	3,6306	,80040
	3 36-45	5	3,4667	,73030
	4 46 ou mais	2	3,8333	,70711
	Total	154	3,6623	,71399

Boas Condições de Trabalho e Ambiente	1 18-25 anos	110	4,63636	,532904
	2 26-35 anos	37	4,60811	,578973
	3 36-45	5	4,20000	,758288
	4 46 ou mais	2	5,00000	,000000
	Total	154	4,62013	,551454
Identificação com a Tarefa	1 18-25 anos	110	3,7795	,64939
	2 26-35 anos	37	3,4392	,75325
	3 36-45	5	3,6500	,67546
	4 46 ou mais	2	4,0000	1,06066
	Total	154	3,6964	,68954
Liderança	1 18-25 anos	110	4,2964	,60864
	2 26-35 anos	37	4,3243	,71079
	3 36-45	5	3,8800	,86718
	4 46 ou mais	2	4,4000	,84853
	Total	154	4,2909	,64274
Confiança na Organização	1 18-25 anos	110	4,1773	,72500
	2 26-35 anos	37	4,3378	,65674
	3 36-45	5	4,0000	,70711
	4 46 ou mais	2	4,2500	,35355
	Total	154	4,2110	,70429
Oferta da empresa no mercado	1 18-25 anos	110	3,6382	,80389
	2 26-35 anos	37	3,7514	,92184
	3 36-45	5	3,8800	,75631
	4 46 ou mais	2	4,1000	1,27279
	Total	154	3,6792	,83186
Forte Rentabilidade	1 18-25 anos	110	3,3682	,89000
	2 26-35 anos	37	3,5541	,88807
	3 36-45	5	2,9000	1,02470
	4 46 ou mais	2	4,0000	1,41421
	Total	154	3,4058	,89984
Variedade de Tarefas	1 18-25 anos	110	3,8091	,60991
	2 26-35 anos	37	3,3514	,81250
	3 36-45	5	3,8000	,69121
	4 46 ou mais	2	4,0000	,47140
	Total	154	3,7013	,68829
Cultura Organizacional	1 18-25 anos	110	3,4500	,73868
	2 26-35 anos	37	3,3649	,92533
	3 36-45	5	3,4000	1,14018
	4 46 ou mais	2	3,5000	1,41421
	Total	154	3,4286	,79916
<u>Baixo nível de stress</u>	1 18-25 anos	110	3,6909	,70624

2 26-35 anos	37	3,6757	,75430
3 36-45	5	3,9000	,87678
4 46 ou mais	2	4,1250	,53033
Total	154	3,6997	,71765

C- Alfas de Cronbach se itens excluídos

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 1- grupo 1:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p1.14 1.14 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite viagens internacionais	6,06	4,199	,728	,657	,721
p1.15 1.15 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite trabalhar e viver no estrangeiro	6,31	3,641	,808	,705	,630
p1.17 1.17 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite lidar com colegas de diferentes nacionalidades	6,16	5,013	,541	,321	,894

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 2- grupo 1:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p1.14 1.14 Na procura de emprego é importante que a organização...possibil ite viagens internacionais	6,06	4,199	,728	,657	,721
p1.15 1.15 Na procura de emprego é importante que a organização...possibil ite trabalhar e viver no estrangeiro	6,31	3,641	,808	,705	,630
p1.17 1.17 Na procura de emprego é importante que a organização...possibil ite lidar com colegas de diferentes nacionalidades	6,16	5,013	,541	,321	,894

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 3- grupo 1:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p1.14 1.14 Na procura de emprego é importante que a organização...p ossibilite viagens internacionais	6,06	4,199	,728	,657	,721
p1.15 1.15 Na procura de emprego é importante que a organização...p ossibilite trabalhar e viver no estrangeiro	6,31	3,641	,808	,705	,630
p1.17 1.17 Na procura de emprego é importante que a organização...p ossibilite lidar com colegas de diferentes nacionalidades	6,16	5,013	,541	,321	,894

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 4- grupo 1:

Estatísticas de item-total						
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído	
p1.14 1.14 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite viagens internacionais	6,06	4,199	,728	,657	,721	
p1.15 1.15 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite trabalhar e viver no estrangeiro	6,31	3,641	,808	,705	,630	
p1.17 1.17 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite lidar com colegas de diferentes nacionalidades	6,16	5,013	,541	,321	,894	

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 5- grupo 1:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p1.14 1.14 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite viagens internacionais	6,06	4,199	,728	,657	,721
p1.15 1.15 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite trabalhar e viver no estrangeiro	6,31	3,641	,808	,705	,630
p1.17 1.17 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite lidar com colegas de diferentes nacionalidades	6,16	5,013	,541	,321	,894

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 6- grupo 1:

Estadísticas de ítem-total					
	Média de escala se o ítem for excluído	Variância de escala se o ítem for excluído	Correlação de ítem total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o ítem for excluído
p1.14 1.14 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite viagens internacionais	6,06	4,199	,728	,657	,721
p1.15 1.15 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite trabalhar e viver no estrangeiro	6,31	3,641	,808	,705	,630
p1.17 1.17 Na procura de emprego é importante que a organização...possibilite lidar com colegas de diferentes nacionalidades	6,16	5,013	,541	,321	,894

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 1- grupo 2:

Estatísticas de item-total						
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído	
p2.1 2.1 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...autonomia no horário de trabalho	7,51	2,016	,553	,384	,644	
p2.2 2.2 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...autonomia na tomada de decisão	7,41	2,230	,671	,459	,509	
p2.3 2.3 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...autonomia na escolha dos métodos de trabalho	7,19	2,511	,449	,231	,754	

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 2- grupo 2:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p2.1 2.1 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...autonomia no horário de trabalho	7,51	2,016	,553	,384	,644
p2.2 2.2 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...autonomia na tomada de decisão	7,41	2,230	,671	,459	,509
p2.3 2.3 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...autonomia na escolha dos métodos de trabalho	7,19	2,511	,449	,231	,754

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 3 grupo 2:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p2.8 2.8 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...tarefas complexas	7,70	2,041	,637	,423	,609
p2.9 2.9 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...intervenção na resolução de problemas	7,14	2,097	,633	,418	,614
p2.10 2.10 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...aplicação de competências variadas	7,13	2,728	,497	,247	,765

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 4- grupo 2:

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p2.4 2.4 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...variedade de tarefas	11,04	5,018	,512	,263	,617
p2.5 2.5 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...tarefas que tenham impacto na vida de outras pessoas	11,14	4,280	,504	,261	,617
p2.6 2.6 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...identificaç ão com a tarefa	10,77	4,961	,472	,231	,637
p2.15 2.15 Na escolha de um emprego é importante que eu tenha...interação fora da empresa	11,40	4,595	,447	,209	,654

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 1- grupo 3

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p3.6 3.6 Na escolha de um emprego é importante que a organização...te nha uma excelente liderança	17,21	6,702	,651	,484	,842
p3.7 3.7 Na escolha de um emprego é importante que a organização...te nha uma visão clara para o futuro	17,12	6,574	,790	,631	,806
p3.8 3.8 Na escolha de um emprego é importante que a organização...re conheça oportunidades no mercado	17,36	6,507	,644	,453	,846
p3.9 3.9 Na escolha de um emprego é importante que a organização...se ja bem gerida	16,86	7,726	,687	,477	,840

p3.17 3.17 Na escolha de um emprego é importante que a organização...te nha perspectivas de crescimento futuro	17,27	6,680	,689	,477	,831
--	-------	-------	------	------	------

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 2- grupo 3

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p3.6 3.6 Na escolha de um emprego é importante que a organização...tenha uma excelente liderança	17,21	6,702	,651	,484	,842
p3.7 3.7 Na escolha de um emprego é importante que a organização...tenha uma visão clara para o futuro	17,12	6,574	,790	,631	,806
p3.8 3.8 Na escolha de um emprego é importante que a organização...reconhe ça oportunidades no mercado	17,36	6,507	,644	,453	,846

p3.9 3.9 Na escolha de um emprego é importante que a organização...seja bem gerida	16,86	7,726	,687	,477	,840
p3.17 3.17 Na escolha de um emprego é importante que a organização...tenha perspectivas de crescimento futuro	17,27	6,680	,689	,477	,831

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 3- grupo 3

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p3.6 3.6 Na escolha de um emprego é importante que a organização...tenha uma excelente liderança	17,21	6,702	,651	,484	,842
p3.7 3.7 Na escolha de um emprego é importante que a organização...tenha uma visão clara para o futuro	17,12	6,574	,790	,631	,806
p3.8 3.8 Na escolha de um emprego é importante que a organização...reconheça as oportunidades no mercado	17,36	6,507	,644	,453	,846

p3.9 3.9 Na escolha de um emprego é importante que a organização...seja bem gerida	16,86	7,726	,687	,477	,840
p3.17 3.17 Na escolha de um emprego é importante que a organização...tenha perspectivas de crescimento futuro	17,27	6,680	,689	,477	,831

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 4 grupo- 3

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
p3.3 3.3 Na escolha de um emprego é importante que a organização...des envolva produtos e serviços inovadores	14,75	11,573	,663	,503	,821

p3.4 3.4 Na escolha de um emprego é importante que a organização...ofe reça produtos e serviços de elevada qualidade	14,44	12,561	,616	,455	,834
p3.5 3.5 Na escolha de um emprego é importante que a organização...ofe reça produtos e serviços com boa relação qualidade/preço	14,89	11,524	,680	,498	,817
p3.12 3.12 Na escolha de um emprego é importante que a organização...apo ie boas causas	14,79	10,466	,750	,631	,796
p3.13 3.13 Na escolha de um emprego é importante que a organização...sej a ambientalmente responsável	14,71	11,290	,618	,504	,834

Alfas de Cronbach se os itens forem excluídos Factor 5- grupo 3

Estatísticas de item-total				
Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído

p3.6 3.6 Na escolha de um emprego é importante que a organização...ten ha uma excelente liderança	17,21	6,702	,651	,484	,842
p3.7 3.7 Na escolha de um emprego é importante que a organização...ten ha uma visão clara para o futuro	17,12	6,574	,790	,631	,806
p3.8 3.8 Na escolha de um emprego é importante que a organização...rec onheça oportunities no mercado	17,36	6,507	,644	,453	,846
p3.9 3.9 Na escolha de um emprego é importante que a organização...seja bem gerida	16,86	7,726	,687	,477	,840
p3.17 3.17 Na escolha de um emprego é importante que a organização...ten ha perspectivas de crescimento futuro	17,27	6,680	,689	,477	,831

D- Variâncias Totais Explicadas

Variância Total Explicada grupo 1

Componente	Autovalores iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,467	22,333	22,333
2	2,007	10,037	32,371
3	1,857	9,286	41,657
4	1,445	7,225	48,882
5	1,197	5,985	54,867
6	1,116	5,582	60,449
7	,989	4,946	65,395
8	,878	4,390	69,785
9	,841	4,203	73,988
10	,775	3,876	77,864
11	,691	3,455	81,318
12	,593	2,967	84,285
13	,529	2,646	86,931
14	,524	2,618	89,550
15	,465	2,325	91,875
16	,461	2,307	94,182
17	,384	1,918	96,100
18	,323	1,617	97,717
19	,304	1,518	99,235
20	,153	,765	100,000

Variância Total Explicada Grupo 2

Componente	Autovalores iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,450	29,670	29,670
2	1,835	12,235	41,905
3	1,534	10,229	52,134
4	1,324	8,829	60,963
5	,934	6,228	67,191
6	,779	5,193	72,383
7	,697	4,645	77,029
8	,653	4,356	81,384
9	,547	3,645	85,030
10	,514	3,430	88,459
11	,495	3,298	91,757
12	,417	2,780	94,537
13	,314	2,090	96,627
14	,289	1,927	98,554
15	,217	1,446	100,000

Variância Total Explicada do Grupo 3

Componente	Autovalores iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,043	41,430	41,430
2	1,790	10,531	51,962
3	1,262	7,422	59,383
4	1,085	6,383	65,766
5	1,013	5,960	71,726
6	,832	4,895	76,622
7	,608	3,575	80,197
8	,574	3,377	83,574
9	,463	2,721	86,295
10	,429	2,525	88,819
11	,387	2,275	91,095
12	,311	1,829	92,924
13	,306	1,800	94,724
14	,252	1,482	96,206
15	,238	1,402	97,608
16	,209	1,232	98,840
17	,197	1,160	100,000