

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR: ESTUDO DA
ESCALA *EMPAT - EMPLOYER ATTRACTIVENESS*
SCALE E DOS SEUS DIFERENTES FATORES.

ALEXIA LEIGH DE ANDRADE

OUTUBRO DE 2018

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR: ESTUDO DA
ESCALA *EMPAT - EMPLOYER ATTRACTIVENESS*
SCALE E DOS SEUS DIFERENTES FATORES.

ALEXIA LEIGH DE ANDRADE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES
LOPES HENRIQUES

OUTUBRO DE 2018

RESUMO

A escolha de tema para este caso de estudo advém essencialmente dos desafios enfrentados no mundo da gestão de recursos humanos, especificamente no que diz respeito à atração e retenção de talento. Desta forma, para esta dissertação, procurou-se perceber quais os fatores que tornam uma organização mais atrativa na perspetiva dos seus colaboradores, fornecendo assim uma fotografia das suas aspirações profissionais e aquilo que é valorizado num empregador. O objetivo final é que os resultados desta análise possam contribuir para a definição de estratégias de *employer branding* para a organização em estudo.

Este levantamento foi realizado com base no *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt) desenvolvido por Berthon, Ewing & Hah (2005) que, segundo as componentes identificadas e operacionalizadas, permite apurar fatores de atratividade organizacional. O estudo foi inspirado noutros estudos internacionais no campo de *employer branding* que aplicaram o *EmpAt Scale* (Berthon, *et al.*, 2005; Alniaçik & Alniaçik, 2012; Arachchige & Robertson, 2011; Reis & Braga, 2016; Roy, 2008, Tuzuner & Yuksel, 2009; Tanwar & Prasad, 2017), uma vez que é considerada uma ferramenta válida para a gestão de recursos humanos naquilo que diz respeito à mensuração da atratividade organizacional (Tanwar & Prashad, 2017). Para este efeito, foi implementado um inquérito por questionário junto de 182 colaboradores de uma organização no setor de auditoria e consultoria, de forma a aferir que fatores determinam um empregador atrativo e se estes fatores variam consoante a idade, antiguidade, literacia e género dos colaboradores.

palavras-chave: *employer branding*; atratividade organizacional.

ABSTRACT

The choice of theme for this case study stems essentially from the challenges faced in the world of human resource management, specifically within regard to attraction and retention of talent. For this dissertation, we sought to understand what factors make an organization attractive from the perspective of its employees, thus providing a picture of their professional aspirations and what is valued in an employer. The final goal is that the results of this study can contribute to the definition of employer branding strategies for the organization under analysis.

This investigation was carried out based on the Employer Attractiveness Scale (EmpAt) developed by Berthon, Ewing & Hah (2005), which according to the components identified and operationalized, allows to determine factors of organizational attractiveness. The study was inspired by other international investigations in the field of employer branding which used the EmpAt Scale (Berthon, *et al.*, 2005; Alniaçik & Alniaçik, 2012; Arachchige & Robertson, 2011; Reis & Braga, 2016; Roy, 2008, Tuzuner & Yuksel, 2009), due to the fact that it is considered to be a valid tool for human resources management in relation to the measurement of organizational attractiveness (Tanwar & Prashad, 2017). For this purpose, a questionnaire survey was carried out through 182 employees of an organization in the auditing and consulting industry to determine which factors define an attractive employer and whether these factors vary according to age, seniority, literacy and gender.

keywords: employer branding; organizational attractiveness.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradeço a minha Família. Especialmente à minha Mãe e Irmão pelo amor, apoio, carinho e preocupação.

Agradeço a ti, Tiago, pelo apoio, paciência e incentivo diário ao longo deste percurso.

Ao Professor Paulo Lopes Henriques, pela orientação, motivação, transmissão de conhecimentos e profissionalismo.

À minha equipa de trabalho, agradeço o acompanhamento, compreensão e incentivo para completar esta fase com sucesso.

“Customers will never love a company until the employees love it first.”

– Simon Sinek

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Brand	3
2.2 Employer Branding	5
2.3 Atratividade Organizacional.....	8
III. METODOLOGIA	12
3.1 Employer Attractiveness Scale (EmpAt).....	12
3.2 Implementação do Estudo.....	14
3.3 Contexto do Caso de Estudo	15
IV. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	16
4.1 Análise Descritiva	16
4.2 Análise de Fiabilidade da Escala.....	16
4.3 Modelagem com Equações Estruturais	18
4.3.1 Modelo Geral.....	19
4.3.2 Modelo Idade: ≤ 25 anos	20
4.3.3 Modelo Idade: ≥ 26 anos	21
4.3.4 Modelo Antiguidade: Até 2 anos.....	22
4.3.5 Modelo Antiguidade: Mais de 3 anos.....	23
4.3.6 Modelo Literacia: Licenciatura	24
4.3.7 Modelo Literacia: Mestrado.....	25
4.3.8 Modelo Género Masculino	26
4.3.9 Modelo Género Feminino	27
V. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	28
5.1 Conclusões	28
5.2 Contributos do Estudo	30
5.2.1. Para a Academia	30
5.2.3. Para as organizações	31
5.3 Limitações do Estudo	31
5.4 Recomendações para Investigação Futura	32
BIBLIOGRAFIA.....	33
ANEXOS	38
1. Inquérito por questionário.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Geral.....	19
Figura 2. Modelo Idade: ≤ 25 anos.....	20
Figura 3. Modelo Idade: ≥ 26 anos.....	21
Figura 4. Modelo Antiguidade: Até 2 anos.....	22
Figura 5. Modelo Antiguidade: Mais de 3 anos.....	23
Figura 6. Modelo Literacia: Licenciatura.....	24
Figura 7. Modelo Literacia: Mestrado.....	25
Figura 8. Modelo Género Masculino.....	26
Figura 9. Modelo Género Feminino.....	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição de Itens por variáveis e respetivos valores de confiabilidade.....	17
---	----

I. INTRODUÇÃO

Num mercado de trabalho dinâmico, onde a procura pelo talento qualificado está cada vez mais competitiva (Borstorff *et al.*, 2005), as organizações enfrentam mais do que nunca a necessidade de fazerem uso da sua criatividade no que diz respeito à atração e retenção do seu capital humano. Outros temas, como a globalização, a diversidade, as diferenças geracionais e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal levantam igualmente questões pertinentes sobre como manter os colaboradores comprometidos com as organizações (Borstorff *et al.*, 2005). Em resposta, o investimento em estratégias de *employer branding* têm sido recomendadas, uma vez que se apresentam como um recurso integrado nas organizações com o objetivo de as tornar mais atrativas enquanto empregadores (Martin *et al.*, 2011) e, desta forma, atrair e reter talento. Ainda que as atividades desenvolvidas dentro da área de *employer branding* tenham por objetivo contribuir para a atratividade na medida em que criam, disseminam e reforçam os pontos positivos de uma organização (Reis & Braga, 2014) é importante compreender, em primeiro lugar, quais são os atributos que tornam uma organização mais atrativa e especialmente de acordo com o público que se pretende atrair ou reter.

A importância deste tema de estudo recai essencialmente sobre a escassez de talento qualificado, que tem por sua vez obrigado as organizações a trabalharem mais do que nunca a sua atratividade no mercado de forma a criar uma oferta singular face à sua concorrência (Pingle & Sodhi, 2011). Apesar de não ser uma solução mágica para os desafios da atração e retenção de talento, o *employer branding* tem obrigado as organizações a distinguirem-se da sua concorrência ao fortalecer a sua identidade (Raml & Kennin, 2014), o que para as organizações que competem num mercado onde é difícil marcar a diferença, tornar-se num *employer of choice*, ou seja, um empregador atrativo é imperativo para a sustentabilidade do negócio (Martin *et al.*, 2005). Consequentemente, as organizações devem avaliar periodicamente a força da sua marca de empregador no mercado, pois será a sua marca que irá estabelecer a imagem da organização e comunicá-la aos atuais e potenciais

colaboradores (Pingle & Sodhi, 2011) a fim de recrutar e reter aqueles que melhor irão contribuir para o sucesso, visão e objetivos da organização (Arachchige & Roberston, 2011).

Desta forma, para este caso de estudo, procurou-se perceber quais são os fatores de atratividade organizacional segundo os colaboradores da organização em análise, uma vez que este será o ponto de partida para o planeamento de iniciativas *employer branding* (Ambler e Barrow, 1996; Edwards, 2010). Segundo a literatura, pouco se sabe sobre aquilo que torna um *employer brand* atrativo de acordo com os colaboradores atuais, uma vez que a investigação no campo de atratividade organizacional tem sido mais direcionada para o recrutamento e atração de potenciais colaboradores (Maxwell & Knox, 2009). Por este motivo, o objetivo primordial deste estudo será perceber quais são os fatores de atratividade organizacional percecionados pelos colaboradores e, adicionalmente, verificar se diferentes grupos sociais consideram diferentes atributos mais ou menos atrativos na escolha de um potencial empregador. Para este efeito, a amostra será analisada ao nível da idade, antiguidade, literacia e género, pois são variáveis que têm sido utilizados para medir a atratividade do empregador noutros estudos (Pingle & Sodhi, 2011; Reis & Braga, 2016; Sivertzen *et al.*, 2013; Terjesen *et al.*, 2007; Tuzuner & Yuksel, 2009; Arachchige & Robertson, 2011; Tolbert & Moen, 1998).

II. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo procurou-se contextualizar o estudo com uma revisão de literatura sobre os conceitos de *brand*, *employer branding* e atratividade organizacional, uma vez que segundo a literatura analisada, estes conceitos estão interligados naquilo que é a compreensão holística da atratividade organizacional.

2.1 Brand

A marca (*brand*) é visto como um nome, um termo, um sinal, um símbolo, desenho ou combinação destes que identificam bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores com o objetivo de diferenciá-los da sua concorrência (Kotler, 1994). No mundo do marketing, o conhecimento da marca (*brand knowledge*) ou consciência da marca (*brand awareness*), são importantes na criação de um produto ou serviço de sucesso (Love & Singh, 2011). A diferenciação da marca entre organizações advém essencialmente da consciência da marca detida pelo consumidor. Ou seja, a capacidade do consumidor em identificar a marca sob diferentes condições, a probabilidade de uma marca específica surgir na sua mente, assim como a facilidade com que esse fenômeno acontece (Keller, 1993). Desta forma, a consciência da marca desempenha um papel importante na tomada de decisão do consumidor por três grandes razões: em primeira instância, é importante que no momento em que os consumidores pensam numa determinada categoria de produto ou serviço que estes a associem diretamente a uma marca; em segundo lugar, poderá afetar as decisões de compra quando o consumidor tem de tomar uma decisão entre diversas marcas; e, por fim, afeta a decisão do consumidor ao influenciá-lo através das várias formas de associação à marca, tornando-a familiar e conhecida, o que proporciona uma maior segurança no momento de a escolher em detrimento das restantes (Keller, 1993). Assim, pode-se concluir que o valor da marca é criado no momento em que os consumidores e potenciais consumidores têm uma elevada consciência da marca, através de

associações fortes e positivas, criando lealdade face à mesma (Love & Singh, 2011; Reis & Braga, 2016).

A marca (ainda que bastante associada à distinção de produtos tangíveis) pode ser aplicada hoje de forma a diferenciar pessoas, lugares e firmas (Backhaus & Tikoo, 2004). Para as organizações que conseguem construir e manter a sua marca com sucesso, esta serve como base das suas estratégias de negócio; como um filtro importante na avaliação de mudanças organizacionais e como condicionante na tomada de decisões-chave (Martin *et al.*, 2005). Desta forma, a gestão da marca corporativa tem vindo a tornar-se numa preocupação de longo-prazo para as organizações, não só pelo retorno financeiro, como também pela sua reputação no mercado (Martin *et al.*, 2011). Por este motivo, a marca de uma organização é considerada um dos seus ativos mais valiosos e, como resultado, a sua gestão como uma prioridade para muitos (Backhaus & Tikoo, 2004). Ainda assim, esta tarefa apresenta-se como complexa, uma vez que as organizações têm de atrair e satisfazer diversos *stakeholders*, nomeadamente, através da sua marca de consumidor (*consumer brand*); da sua marca corporativa (*company brand*) e da sua marca de empregador (*employer brand*) (Wilden, 2010).

A marca de empregador surge como um novo conceito na esfera da gestão de recursos humanos a partir de Ambler & Barrow (1996) quando é analisado a aplicação de conceitos de marketing, especificamente o *branding*, à realidade da gestão de recursos humanos. Neste estudo, foi estabelecido que a marca da organização poderia ter uma influência positiva sobre o seu capital humano e vice-versa (Ambler & Barrow, 1996; Jiang & Iles, 2011). De forma a aprofundar esta conclusão, analisou-se neste estudo o *employer brand* como a marca da organização enquanto empregador e o *employer branding* como as atividades e benefícios intangíveis que as organizações executam e oferecem aos seus atuais e potenciais colaboradores (Berthon *et al.*, 2005; Moroko & Uncles, 2008), de forma a enaltecer a sua imagem enquanto empregador e, conseqüentemente, distinguir-se da sua concorrência (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2 Employer Branding

Da mesma forma que os consumidores estão constantemente à procura das marcas que melhor irão corresponder às suas preferências, a literatura sugere que os recursos humanos tendem a ter o mesmo comportamento na procura de um potencial empregador (Bellou, *et al.*, 2015). Aplicando o conceito de *branding* à realidade da gestão de recursos humanos, o *employer branding* sugere a diferenciação das características individuais de cada firma, enquanto entidade empregadora, face à concorrência ao destacar os aspetos considerados únicos da sua oferta ou do seu ambiente de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004; Rampl & Kennin, 2014), com o objetivo de desenvolver uma marca de empregador atrativo no mercado (Alniack & Alniack, 2012).

A origem científica do *employer branding* é debatida por vários autores (Kucherov & Zavyalova, 2016), nomeadamente os que o consideram como uma componente pouco desenvolvida do marketing interno (Ambler & Barrow, 1996; Berthon *et al.*, 2005); aqueles que o consideram como um *sub conceito* de *brand* (Martin & Hetrick, 2006) e outros que o descrevem como a evolução do contrato psicológico e o seu conseqüente impacto nas organizações (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008). No que diz respeito à definição do conceito em si, o maior consenso encontrado na literatura analisada tem por base a definição de *employer branding* como o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pela organização que se identificam diretamente com a sua marca (Ambler & Barrow, 1996). Na mesma linha de pensamento, o *employer branding* é descrito como a diferenciação das características individuais de cada organização enquanto entidade empregadora face à sua concorrência (Backhaus & Tikoo, 2004; Sivertzen *et al.*, 2013). Esta identidade própria é caracterizada pelos valores, políticas e comportamentos da organização face aos seus objetivos de atração, motivação e retenção de colaboradores (Conference Board, 2001). Desta forma, o *employer branding* surge como uma estratégia de longo prazo especificamente direcionada para gerir as perceções dos colaboradores e *stakeholders* (Sullivan, 2004) que permite atingir dois públicos-alvo essenciais

para qualquer organização: os colaboradores atuais, garantindo que estão comprometidos e alinhados com a estratégia organizacional e os candidatos a recrutar (Backhaus & Tikoo, 2004).

Embora o conceito de *employer branding* tenha sido maioritariamente associado à sua aplicação externa face ao mercado (através das diversas ferramentas de marketing e comunicação) para atrair potenciais candidatos, este tem sempre como referência os colaboradores atuais que vivem a marca e a sua capacidade de influenciar clientes e futuros colaboradores (Barrow & Mosley, 2005). É importante reconhecer que os colaboradores são o centro do processo de construção de uma marca e o seu comportamento pode tanto reforçar ou prejudicar a credibilidade das mensagens anunciadas (Berthon *et al.*, 2005). Por outras palavras, o *employer branding* é a imagem da organização vista pelos atuais e potenciais colaboradores, estando incluído toda a experiência associada ao emprego, como a realidade de trabalhar numa certa organização, os fatores tangíveis como o salário e os fatores intangíveis como a cultura e valores (Martin *et al.*, 2005). Portanto, embora seja fundamental que a marca da organização seja promovida externamente, a mensagem que esta deve transmitir deve ser suportada internamente pela realidade da organização (Devasagayam *et al.*, 2010).

Nesta circunstância, a nível organizacional, é preciso considerar se os valores e comportamentos dos colaboradores são coerentes com os valores desejados ou transmitidos pela marca (Berthon *et al.*, 2005). Em caso contrário, corre-se o risco da mensagem a passar ao mercado perder a sua credibilidade, uma vez que não é sustentada pelo comportamento coletivo dos colaboradores (Devasagayam *et al.*, 2010). Por outras palavras, a comunicação da marca por si só não é suficiente, é necessário que os colaboradores entendam e vivam a marca - assumindo-a como própria - de forma a que se mantenham comprometidos com o contrato psicológico com a organização (Devasagayam *et al.*, 2010).

Desta forma, o *employer branding* tem-se tornado inevitavelmente numa temática com crescente importância para as organizações, uma vez que afeta diretamente a reputação corporativa, a gestão de talento e programas de *engagement* (Martin *et al.*, 2011). Tem-se verificado que as organizações estão a investir cada vez mais recursos no seu *employer brand*, o que indica que esta área representa valor para as mesmas (Alniacik & Alniacik, 2012). O propósito do *employer branding* baseia-se essencialmente no pressuposto de que as pessoas trazem valor à empresa e, através de um investimento estratégico no capital humano, o desempenho organizacional poderá ser aprimorado (Backhaus & Tikoo, 2004); será possível atrair e recrutar novos colaboradores e, ainda, desenvolver uma força de trabalho comprometida com os valores e objetivos da organização, resultando numa sintonia profissional na forma de estar e trabalhar (Berthon *et al.*, 2005). Contudo, é preciso ter em conta que para que o *employer brand* seja corretamente desenvolvido e trabalhado, é necessário: (1) garantir que as necessidades dos colaboradores são entendidas (Tanwar & Prashad, 2017), (2) perceber o que atrai os candidatos mais qualificados às organizações (Alniacik & Alniacik, 2012; Figurska & Matuska, 2013) e (3) criar, manter e posicionar uma identidade organizacional atrativa e transversal à indústria de atuação de forma sistemática (Kucherov & Zavyalova, 2016).

No que diz respeito à atratividade organizacional, sendo o *employer branding* o processo de criação de perceções da organização como um lugar desejável para se trabalhar a fim de atrair, reter e motivar os colaboradores (Hendriks, 2016), este acaba por ser o meio de comunicação da atratividade organizacional, na medida em que cria, transmite e reforça os aspetos positivos da organização (Collins & Kanar, 2013). Desta forma, não é possível falar de *employer branding* sem abordar a atratividade organizacional, pois acaba por ser o seu objetivo final.

2.3 Atratividade Organizacional

Do ponto de vista da organização, é importante perceber o que é considerado atrativo para os colaboradores e potenciais colaboradores, especialmente num mercado extremamente competitivo onde as organizações são avaliadas não só pelos produtos e serviços que oferecem, mas também (e cada vez mais) pela sua imagem enquanto empregador (Alniacik & Alniacik, 2012). Para este efeito, é necessário que as organizações desenvolvam planos adequados para atrair e reter os melhores colaboradores (Chhabra & Sharma, 2014) o que poderá ser conseguido ao comunicar os seus atributos organizacionais através da sua marca de empregador (Berthon *et al.*, 2005).

No que diz respeito à definição do conceito, a atratividade organizacional é descrita como o conjunto de benefícios que um potencial colaborador percebe ao trabalhar numa organização (Berthon *et al.*, 2005) face a uma concorrente. Por outro lado, a atratividade organizacional é também vista como o fator-chave que chama a atenção de potenciais colaboradores para uma marca de empregador e aquilo que incentiva os colaboradores atuais a permanecerem leais à organização (Jiang & Iles, 2011). Desta forma, a atratividade organizacional influencia o interesse de um indivíduo perante uma organização com base nas crenças favoráveis que este detém e o grau em que recomendaria a organização enquanto um empregador atrativo (Hendriks, 2016).

De acordo com a literatura, a atratividade organizacional pode ser vista tanto de uma perspetiva externa, como de uma perspetiva interna (Pingle & Sharma, 2013). A externa diz respeito à atratividade de acordo com a medida em que potenciais colaboradores percebem a organização como um bom lugar para se trabalhar (Ehrhart & Ziegert, 2005), enquanto que a interna está relacionada com o nível de atratividade organizacional percebida pelos colaboradores atuais (Pingle & Sharma, 2013) e, conseqüentemente, o seu desejo em permanecer nessa mesma organização (Tsai & Yang, 2010). Para os potenciais colaboradores, ao avaliar a atratividade de uma organização, estes procuram informações de forma a tomar uma decisão mais informada

possível sobre uma mudança profissional (Wilden, 2010). Nesta circunstância, a imagem da organização enquanto empregador e as respetivas perceções criadas à sua volta podem ter uma influência sobre a escolha do candidato (Gatewood *et al.*, 1993; Rynes 1991). Por outro lado, para os colaboradores atuais, a atratividade organizacional contribui para a lealdade que estes sentem face à organização (Sanskrity *et al.*, 2014), o que resulta numa mudança de foco do colaborador do contrato de trabalho para o contrato psicológico com a organização (Chhabra & Sharma, 2014). Por este motivo, é importante analisar aquilo que os colaboradores atuais percecionam como fatores de atratividade organizacional, uma vez que estes irão contribuir para a construção da marca e serão os seus maiores embaixadores (Maxwell & Knox, 2009). Desta forma, as organizações devem preocupar-se continuamente em moldar as suas dimensões de atratividade através de estratégias de *employer branding*, uma vez que poderão aumentar a lealdade dos seus colaboradores e, ainda, atrair talento de qualidade, contribuindo para a sua vantagem competitiva (Sanskrity *et al.*, 2014).

Uma vez que a atratividade do empregador tem como base a sua proposta de valor, ou seja, aquilo a organização oferece aos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004), quanto mais alinhados estão os atributos percecionados como atrativos pelos atuais e futuros colaboradores com a proposta de valor da organização, maior será a atratividade percecionada (Chhabra & Sharma, 2014). Neste sentido, os atributos organizacionais são o fator-chave na atração de colaboradores (Rynes, 1991), contudo, estes atributos podem variar de acordo com o contexto ou grupo social em que a amostra está inserida (Tanwar & Prashad, 2017). Desta forma, analisou-se diferentes estudos desenvolvidos no âmbito da atratividade organizacional, a fim de compreender que diferenças podem emergir entre os grupos sociais.

No estudo de Reis & Braga (2008) sobre a perspetiva geracional da atratividade do empregador, os *Baby Boomers* demonstraram valorizar uma organização inovadora, com um ambiente de trabalho positivo e que incentiva a

criatividade e novas práticas de trabalho. Para a Geração X, as oportunidades de desenvolvimento; pacote de recompensas; oportunidade de trabalhar num ambiente de trabalho criativo, estimulante e ter um bom relacionamento interpessoal foram vistos como os fatores mais atrativos. Por fim, para a Geração Y, o pacote de recompensas; oportunidades de desenvolvimento e trabalhar num ambiente de trabalho feliz foram os atributos mais valorizados.

De acordo com o estudo realizado por Terjesen *et al.*, (2007) sobre a percepção de estudantes universitários sobre atributos de atratividade organizacional, foi possível apurar 5 atributos principais, nomeadamente: o forte investimento em formação e desenvolvimento de colaboradores; preocupação demonstrada pelos colaboradores enquanto indivíduos; oportunidades de progressão de carreira; versatilidade nas tarefas diárias e uma abordagem dinâmica e progressista em relação ao futuro do negócio. Sivertzen *et al.*, (2013) realizaram igualmente um estudo entre estudantes universitários, onde as conclusões sobre a atratividade organizacional indicaram que as campanhas de *employer branding* das organizações devem focar mais sobre os fatores psicológicos da sua oferta, como oportunidades de criatividade e inovação; o sentimento de pertença na organização; apreciação pelo trabalho desenvolvido; crescimento profissional; aprendizagem e possibilidade de aplicar conhecimentos, ao invés dos atributos monetários, uma vez que apresentaram ter menos impacto no seu estudo. Noutro âmbito, Arachchige & Robertson (2011) analisaram a atratividade do empregador entre graduados e pós-graduados, concluindo que pós-graduados valorizam aspetos sociais e interpessoais, como um ambiente de trabalho entusiasmante, divertido e com respeito pelos indivíduos. Por outro lado, os aspetos como aplicar conhecimentos adquiridos na formação superior e a alavancagem do emprego atual para futuras oportunidades profissionais demonstraram-se como prioritárias para os graduados.

Relativamente ao género, no estudo desenvolvido por Tuzuner & Yuksel (2009), o grupo masculino demonstrou preferência por trabalhar numa organização com um ambiente competitivo com condições remuneratórias

igualmente competitivas, face ao grupo feminino, que demonstrou valorizar um ambiente de trabalho pouco competitivo que crie valor para atuais e potenciais colaboradores. As conclusões deste estudo estão alinhadas com o estudo realizado por Tolbert & Moen (1998), onde as diferenças entre géneros incidiram sobretudo em 3 fatores: sentimento de realização pessoal; oportunidades de promoção e segurança face ao emprego. Nesse sentido, as mulheres atribuíram mais valor a atributos como a sentimento de realização pessoal e realizar um trabalho com significado, comparativamente aos homens que demonstraram ter preferência por oportunidades de promoção de trabalho e o sentimento de segurança face ao emprego. Terjesen *et al.*, (2007) abordaram igualmente a questão das diferenças de perceção de atratividade organizacional de acordo com o género e, nesse estudo, concluiu-se que as estudantes valorizavam aspetos como a versatilidade de tarefas no dia-a-dia; a cultura informal e amigável; a aplicação de conhecimentos; diversidade e respeito pelo horário de trabalho, face ao grupo masculino, que demonstrou valorizar um salário inicial elevado. Conclui-se desta forma que diferentes grupos sociais podem considerar diferentes fatores atrativos num potencial empregador.

III. METODOLOGIA

3.1 Employer Attractiveness Scale (EmpAt)

Para este caso de estudo, foi escolhido utilizar o *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt) desenvolvido por Berthon, Ewing & Hah (2005) por ser das escalas mais utilizadas na área de *employer branding* (Tanwar & Prashar, 2017) e por se demonstrar estatisticamente sólida para avaliar fatores de atratividade organizacional (Reis & Braga, 2016). A *EmpAt Scale* foi criada com o duplo objetivo de identificar e operacionalizar dimensões de atratividade organizacional e desenvolver e validar uma escala que permitisse essa mesma avaliação (Berthon, *et al.*, 2005). A escala é considerada versátil na medida em que pode ser utilizada em diversos contextos, nomeadamente, como um *framework* para acompanhar as mudanças nas perceções dos colaboradores sobre a organização; por ser aplicável a diferentes públicos-alvo de potenciais colaboradores como estudantes, recém-graduados e/ou profissionais experientes e poderá também ser utilizado como um *template* de *employer branding*, tanto para a gestão de recursos humanos para a criação e implementação de estratégias de *employer branding*, como para o marketing para a definição de estratégias de comunicação para o mercado (Berthon, *et al.*, 2005).

A escala é constituída por 25 itens englobados em 5 variáveis, sendo estas: (1) *Interest*: um emprego desafiante e estimulante com novas práticas de trabalho, produtos e serviços inovadores num ambiente que estimula a criatividade e inovação; (2) *Social*: um ambiente interpessoal positivo e com um ambiente de trabalho feliz; (3) *Economic*: salário acima da média do mercado, pacote de benefícios globalmente atrativo e segurança face ao emprego; (4) *Development*: reconhecimento da chefia, valorização profissional e desenvolvimento de competências e, por fim, (5) *Application*: oportunidade de aplicar conhecimento adquirido e de transmitir esse conhecimento a terceiros; trabalhar numa organização orientada para o serviço ao cliente e com um papel ativo na sociedade.

No que diz respeito à metodologia, com o objetivo de manter o estudo o mais fiel possível ao estudo original, optou-se por utilizar a metodologia quantitativa através de um inquérito por questionário fechado. O inquérito por questionário é uma técnica de investigação que pretende reunir uma série de discursos individuais através de um conjunto de perguntas de forma a que seja possível interpretá-los e generalizá-los a grupos maiores (Dias, 1994). Com esta técnica, é possível conhecer as perceções e satisfação dos indivíduos no contexto do objeto de estudo através da medição de opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes (Manzato & Santos, 2012). O inquérito por questionário distingue-se do inquérito por entrevista essencialmente porque permite que o investigador e inquiridos não tenham de interagir numa situação presencial (Carmo & Ferreira, 2008). Trata-se, por isso, de uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a integração do investigador no meio do grupo estudado (Dias, 1994). As vantagens deste método incidem sobre a sistematização da informação recolhida; maior simplicidade na análise de respostas; maior rapidez na recolha e análise de dados e, em muitas situações, é considerado ser um método mais económico (Carmo & Ferreira, 2008).

A utilização do método quantitativo permite generalizar os resultados de uma determinada amostra, sendo possível estabelecer uma relação de causa-efeito e a previsão de fenómenos dentro do objetivo de estudo (Carmo & Ferreira, 2008). Este método permite assim que o investigador tenha um instrumento onde as perspetivas e experiências dos participantes são possíveis de identificar através de uma abordagem dedutiva, contrariamente ao estudo qualitativo, que procura estabelecer um contexto e processo de forma a interpretar pela abordagem indutiva as experiências dos inquiridos através da observação ou entrevista (Yilmaz, 2013). A maior vantagem do método quantitativo é que permite a comparação e agregação estatística dos resultados de uma forma sucinta e eficiente (Yilmaz, 2013). Para este feito, as respostas ao questionário foram distribuídas numa escala de Likert com 7 pontos, sendo que 1 corresponde a *Nada Importante* e 7 a *Muito Importante*. A escala neste caso mantém os 7 pontos de resposta de forma a manter a

congruência com o estudo original, o que ao nível da análise de dados é benéfico, uma vez que a escala de sete pontos demonstra atingir valores superiores de confiabilidade (Allen & Seaman, 2007). Em relação à estrutura do questionário, este é divisível em duas partes. A primeira parte é composta por perguntas de identificação, isto é, questões sociodemográficas de forma a que seja possível referenciar os inquiridos a diferentes grupos sociais (Carmo & Ferreira, 2008), nomeadamente através da idade, antiguidade, literacia e género. Na segunda parte, o questionário é constituído pelos 25 itens do *EmpAt Scale* (Berthon *et al.*, 2005) que visam identificar fatores de atratividade organizacional.

3.2 Implementação do Estudo

No que diz respeito à implementação do estudo, numa primeira fase procurou-se traduzir a escala original para português de forma a garantir que as perguntas fossem mais perceptíveis para o público-alvo. De forma a garantir a fidedignidade da tradução, a escala foi traduzida de inglês (língua original) para português por uma pessoa nativa de língua portuguesa e fluente na língua inglesa. Após este passo, o questionário em português foi novamente traduzido para inglês, por outra pessoa nativa da língua inglesa e fluente na língua portuguesa. De seguida, as duas versões foram comparadas e foram feitos os ajustes necessários de forma a manter a essência do questionário original. O questionário traduzido foi testado de seguida junto de uma pequena amostra de forma a aferir a compreensão da formulação das questões. Em resultado, foram realizados novamente ajustes no vocabulário e tempos verbais, permitindo assim chegar à versão final da escala traduzida.

De seguida, procurou-se obter autorização para a recolha de dados e análise de informação junto da organização em estudo. Com a autorização dada, foi partilhado o inquérito por questionário junto de um departamento interno identificado pela equipa de recursos humanos. Numa segunda fase, a recolha de dados foi realizada por email, partilhando o inquérito por questionário em formato digital através do *Google Forms*. A recolha decorreu

durante um período de 2 semanas, resultando na obtenção de 200 respostas de um universo de 340 pessoas, sendo a taxa de resposta de 58,82%. De forma a garantir a fidedignidade das respostas, foi feita uma purificação da amostra, pois apesar dos benefícios da recolha de dados através da internet, existe alguma falta de controlo que poderá prejudicar a qualidade dos dados (Johnson, 2005). A purificação foi conseguida ao analisar os padrões de resposta. Procurou-se identificar indivíduos cujas respostas eram consistentes ao longo dos itens que mediam temas distintos. Esta análise é possível ao verificar o número de itens consecutivos para os quais um respondente indicou a mesma opção de resposta (Meade & Craig, 2012). Os dados foram posteriormente tratados e analisados no SPSS.

3.2 Contexto do Caso de Estudo

O estudo em questão foi realizado junto de uma organização do setor privado, localizada em Lisboa. A organização atua na área de auditoria e consultoria, contando com mais de 1,300 colaboradores no grupo de Portugal e perto de 300,000 a nível mundial. A organização aceitou fazer parte deste estudo devido à importância que atribui ao *employer branding* e devido aos resultados que esta *ferramenta* tem trazido à organização, como o reconhecimento da marca no mercado de trabalho; número de candidaturas espontâneas recebidas e o nível de satisfação interna dos colaboradores com o clima, benefícios e oportunidades de desenvolvimento dentro da organização. O *employer branding* é uma área onde esta organização acaba por direcionar bastantes recursos de forma a garantir, por um lado, o recrutamento de novo talento e, por outro, a retenção do seu capital humano. Por este motivo, quando abordados com a apresentação de um instrumento que pudesse trazer à luz aquilo que os seus colaboradores consideram mais atrativo num empregador, concluiu-se que os resultados deste estudo poderiam contribuir para a definição de novas estratégias internas e externas para tornar o seu *employer brand* mais apelativo internamente e externamente no mercado nacional.

IV. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva

De um total de 182 inquéritos válidos, 94 (51.6%) são do sexo masculino e 88 do sexo feminino (48.4%). No que diz respeito à idade dos inquiridos, foi possível observar uma maior incidência nos grupos etários entre os 18 e 25 anos, respetivamente com 70.9% de taxa de resposta, seguido pelo grupo entre 26 a 30 anos com 11%; o grupo entre 31 a 35 anos contou com 5.5%; o grupo de 36 a 40 anos com 3,8%; o grupo de 41 a 45 anos com 6% e o grupo com mais de 46 anos com uma taxa de resposta de 2,7%. Relativamente às habilitações académicas, verifica-se que a maioria dos inquiridos (61.5%) detém o grau de licenciatura; 32.4% detém o grau de mestrado e a minoria da amostra detém apenas a escolaridade secundária completa (4,4%) ou formaram-se em cursos técnico-profissionais (2%). Tendo em conta que a organização em estudo atua na área de prestação de serviços de auditoria e consultoria, esta exige a conclusão do ensino superior para a maioria das suas oportunidades e, portanto, é esperado que os colaboradores, especialmente aqueles com menos antiguidade, detenham o ensino superior completo. No que diz respeito à antiguidade na organização em estudo, tal como verificado no grupo etário, regista-se igualmente uma concentração entre aqueles que estão na empresa há menos de dois anos, nomeadamente com 81.3%, seguido por 12.6% do grupo que está na organização entre 3 a 10 anos; e por fim, 6% entre aqueles que estão na empresa há 11 anos ou mais.

4.2 Análise de Fiabilidade da Escala

A confiabilidade da escala foi analisada através do coeficiente de Alpha de Cronbach (α) que varia entre os valores de 0 e 1 e que tem como objetivo apurar a consistência interna dos itens (Gliem & Gliem, 2003). No que diz respeito à correlação entre os itens, é possível classificá-los da seguinte forma: ≥ 0.9 - Excelente; ≥ 0.8 - Bom; ≥ 0.7 - Aceitável; $\geq .6$ - Questionável; ≥ 0.5 - Fraco e ≤ 0.5 - Inaceitável (George & Mallery, 2003).

Variáveis	Itens	α
Interest	<p>15. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho de entusiasmante.</p> <p>16. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.</p> <p>17. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.</p> <p>18. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.</p> <p>19. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços Inovadores.</p>	0.82
Social	<p>7. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.</p> <p>12. A existência de boas relações com a chefia.</p> <p>13. A existência de boas relações com os colegas.</p> <p>14. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo de colegas.</p> <p>28. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.</p>	0.77
Economic	<p>20. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.</p> <p>26. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego.</p> <p>27. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos.</p> <p>29. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.</p> <p>30. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.</p>	0.63
Development	<p>6. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.</p> <p>8. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.</p> <p>9. Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.</p> <p>10. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização.</p> <p>11. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.</p>	0.69
Application	<p>21. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.</p> <p>22. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.</p> <p>23. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.</p> <p>24. Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.</p> <p>25. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.</p>	0.77

Tabela 1. Distribuição de Itens por variáveis e respetivos valores de confiabilidade.

A escala original demonstrou um nível de confiabilidade de 0.96 e no estudo replicado um valor de 0.90, ambos considerados um valor excelente. No que diz respeito às variáveis, a variável *Interest* obteve um α de 0.82; a variável *Social* um α de 0.77; a variável *Economic* um valor de 0.63; *Development* com um α de 0.69 e a *Application* com um α de 0.77. Todos os valores apresentaram-se como adequados, demonstrando assim a consistência interna entre os itens integrantes, tornando-se desnecessário remover qualquer dimensão do estudo. Desta forma, a escala está validada enquanto instrumento de medida.

4.3 Modelagem com Equações Estruturais

Em alinhamento com o estudo original, a escala em uso foi também testada através da modelagem com equações estruturais. Este método permite explicar as correlações (β) entre um grupo de variáveis consideradas dependentes ou independentes (Amorim, *et al.*, 2012). Através deste método, foi possível analisar as relações causais entre as variáveis *Interest*, *Social*, *Economic*, *Development* e *Application* com a Atratividade Organizacional (figura 1) e, ainda, analisar de que forma é que os diferentes grupos sociais (separados de acordo com a idade, antiguidade, literacia e género) percebem as variáveis de Atratividade Organizacional (figuras 2,3,4,5,6,7,8 e 9). Para além das correlações, recorreu-se à análise dos índices de bondade de ajustamento, nomeadamente: o qui-quadrado/graus de liberdade (χ^2/gf) onde um valor de < 2 é considerado um excelente ajuste, o 3 a 5 um bom ajuste e > 5 um pobre ajuste; o *goodness of fit index* (GFI) que deverá ser $> .90$; o *Comparative Fit Index* (CFI) $> .90$; e, por fim, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) que deverá ser < 0.05 e o *Root Mean Square Residual* (RMR) que deverá ser < 0.08 (Amorim, *et al.*, 2012; Kline, 2005; Hooper *et al.*, 2008). Devido à natureza exploratória deste estudo, é importante referir que os critérios acima são meramente indicativos, pelo que têm apenas como propósito servir como base de comparação entre os modelos apresentados.

4.3.1 Modelo Geral

Em primeiro lugar, testou-se o modelo de 5 fatores constituído pelas dimensões *Interest*, *Social*, *Economic*, *Development* e *Application* de acordo com a percepção de todos os participantes no estudo (figura 1). A variável *Application* demonstrou o valor mais alto entre as variáveis, com uma correlação de 0.94, seguido pela variável *Development* com 0.89; *Economic* com 0.84; *Social* com 0.81 e, por fim, *Interest* com um valor de 0.77.

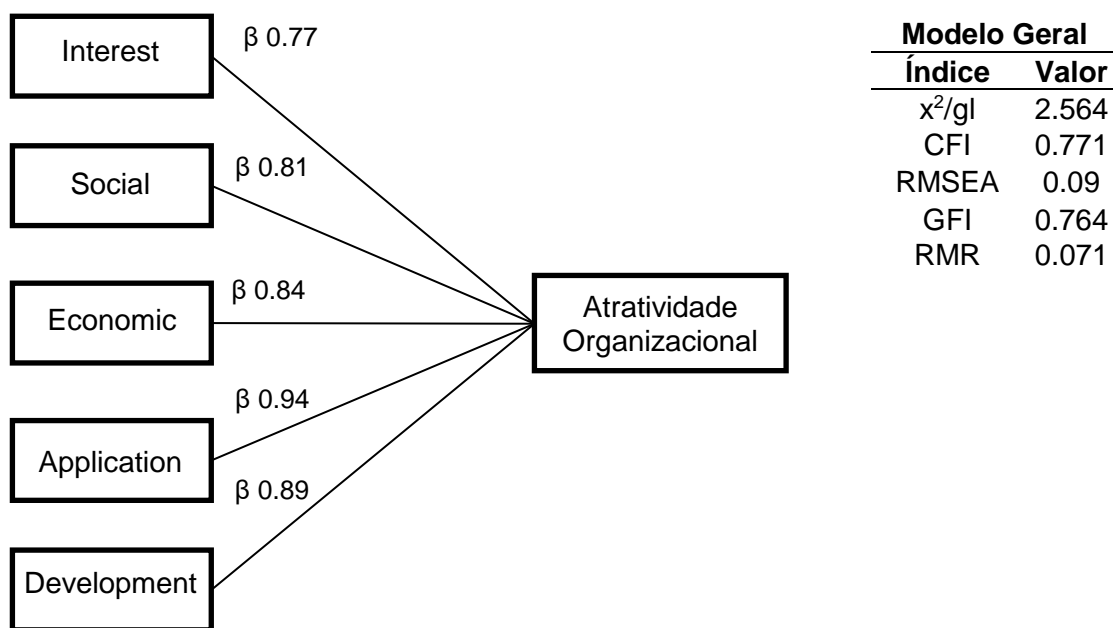


Figura 1. Modelo Geral

De acordo com os índices de bondade de ajustamento, o valor de χ^2/gf corresponde a 2,564, o que é considerado um bom ajuste do modelo e está alinhado com o valor de 2,56 do estudo original. Quanto ao CFI, o valor é de 0,771; O valor de RMSEA é de 0,093; O valor de GFI é de 0,76 e o RMR 0,071. Ainda que o valor de RMSEA esteja acima do valor aconselhado, tendo em conta que os restantes índices de bondade de ajustamento estão alinhados com os valores do estudo original e devido à natureza exploratória deste estudo, decidiu-se avançar com o modelo.

4.3.2 Modelo Idade: ≤ 25 anos

Para a população do estudo com idade igual ou menor que 25 anos, as 5 variáveis demonstraram relações positivas com a atratividade organizacional, contudo, a variável *Development* apresentou uma correlação maior com um valor de 0.93, seguida pela variável *Application* com 0.93; a variável *Social* com 0.89; a *Economic* com 0,88 e a variável *Interest* com 0.85, considerada a variável menos correlacionada com a atratividade organizacional para este grupo.

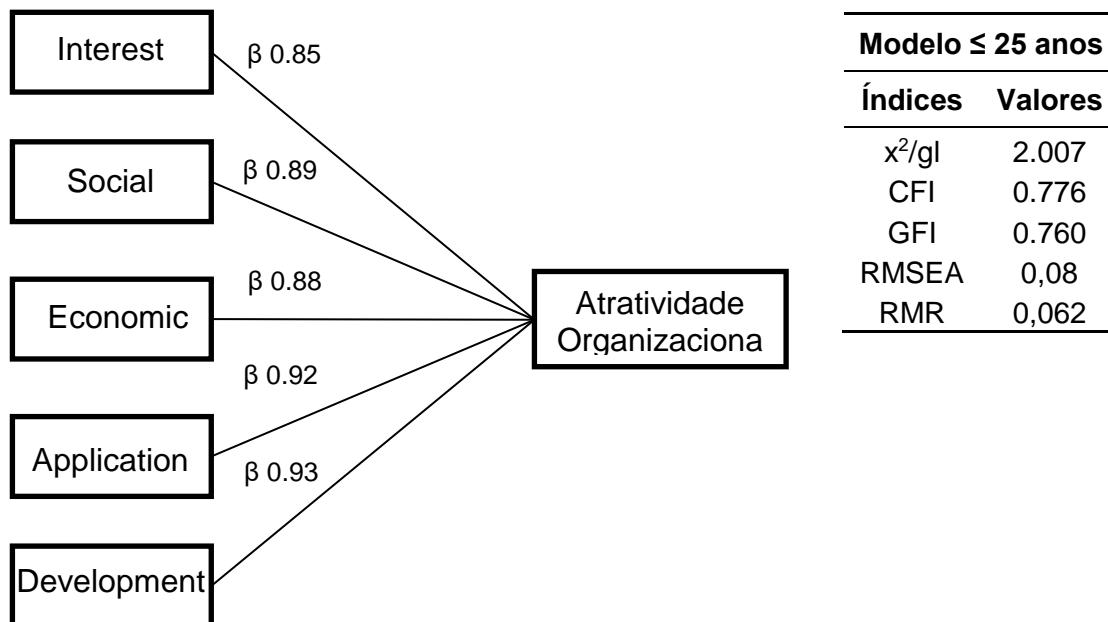


Figura 2. Modelo Idade: ≤ 25 anos

Relativamente aos valores de bondade de ajustamento, o valor de χ^2/gf é de 2.007, considerado um excelente ajuste do modelo. O CFI apresentou um valor de 0.776; O GFI correspondeu a 0.760; O RMSEA 0.089 e o RMR que é de 0.062 que apresenta um resultado positivo, ou seja, < 0.08. Novamente, apesar do valor de RMSEA apresentar-se acima do aconselhado, decidiu-se manter o modelo devido à natureza exploratória do estudo.

4.3.3 Modelo Idade: ≥ 26 anos

Para o grupo com idade igual ou maior que 26 anos, a variável que apresentou uma maior correlação com a atratividade organizacional foi a *Application*, com um valor de 0.93. De seguida, a variável *Development* com 0.84; a variável *Economic* como o terceiro fator com 0.74 e, por fim, as variáveis com menos significância, a *Social* com 0.66 e a *Interest* com 0.56.

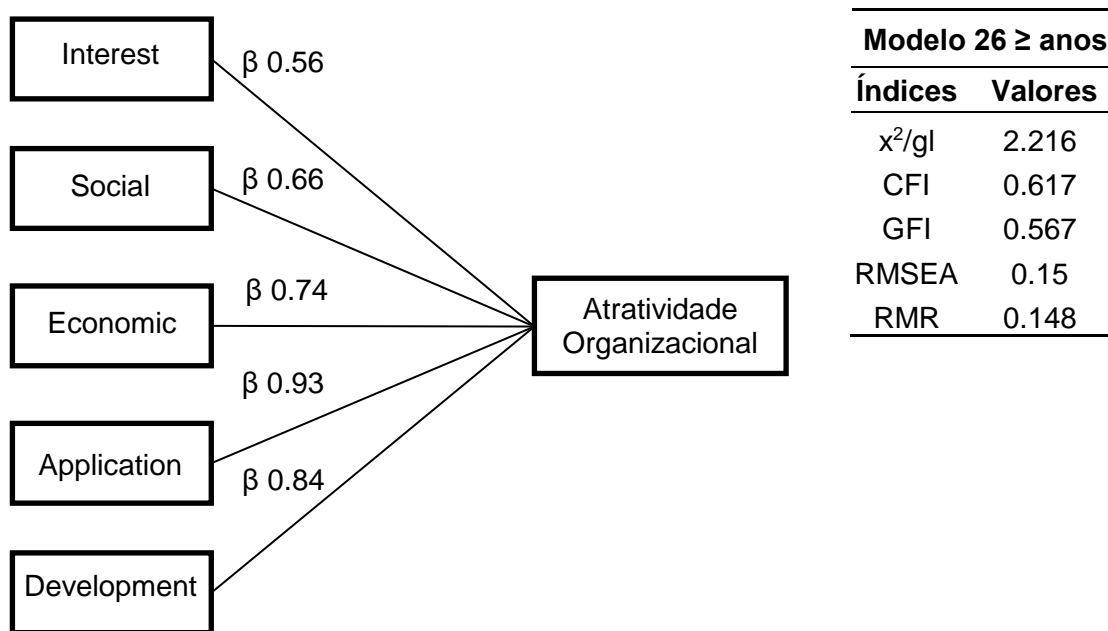


Figura 3. Modelo Idade: ≥ 26 anos

Os índices de ajustamento obtidos neste modelo estão alinhados com os valores obtidos nos modelos anteriores. O valor de $\chi^2/g.l$ é de 2.216, considerado um excelente valor de ajuste do modelo; O CFI apresentou um valor 0.617; o GFI com um valor de 0.567; O RMSEA com um valor 0.15 e o RMR com um valor de 0.148.

4.3.4 Modelo Antiguidade: Até 2 anos

No grupo com menos de 2 anos de antiguidade, as variáveis *Application* e *Interest* demonstraram uma maior correlação com a atratividade organizacional, apresentando valores de 0.99 e 0.90. A variável *Development* demonstrou uma correlação de 0.85 e as variáveis *Economic* e *Social* uma correlação de 0.81.

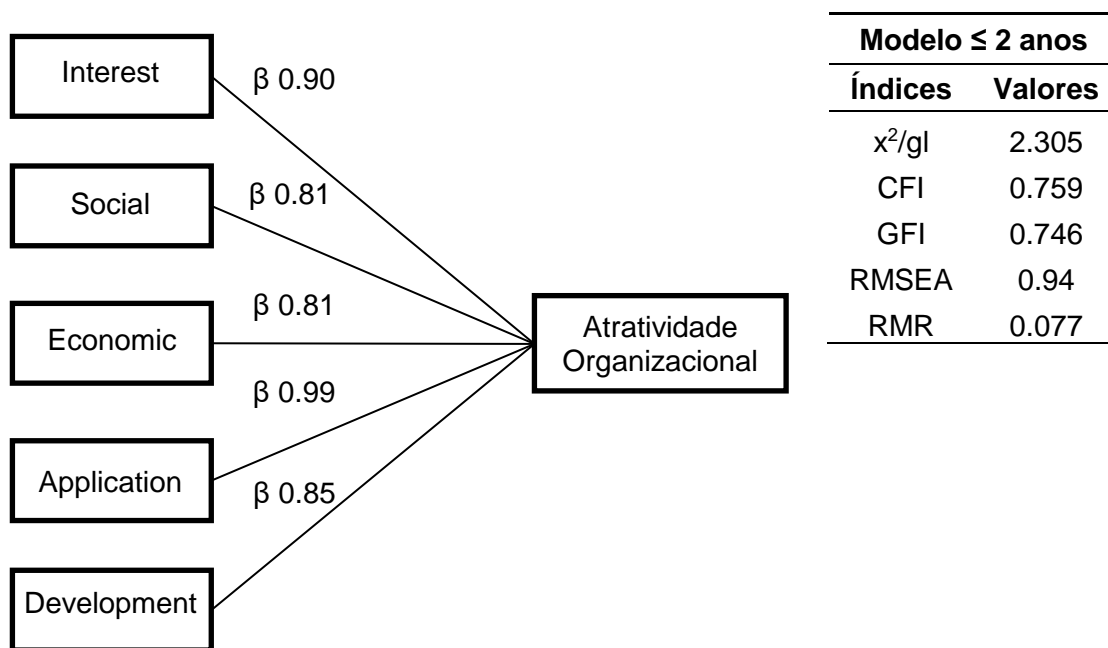


Figura 4. Modelo Antiguidade: Até 2 anos

Relativamente ao Modelo Antiguidade Até 2 anos, obteve-se ao nível dos índices de bondade de ajustamento, o valor de χ^2/gf de 2.305, também considerado um excelente valor de ajuste do modelo; O CFI apresentou um valor de 0.759; o GFI demonstrou um valor de 0.746; o RMSEA um valor de 0.94 e o RMR 0.077.

4.3.5 Modelo Antiguidade: Mais de 3 anos

Para os colaboradores que estão na organização há mais de 3 anos, a variável *Development* foi aquela que demonstrou uma maior correlação com a atratividade organizacional com um valor de 0.98, seguida pela variável *Interest* com 0.87. As variáveis *Social* e *Economic* apresentaram uma correlação de 0.73 e a variável *Application* 0.71.

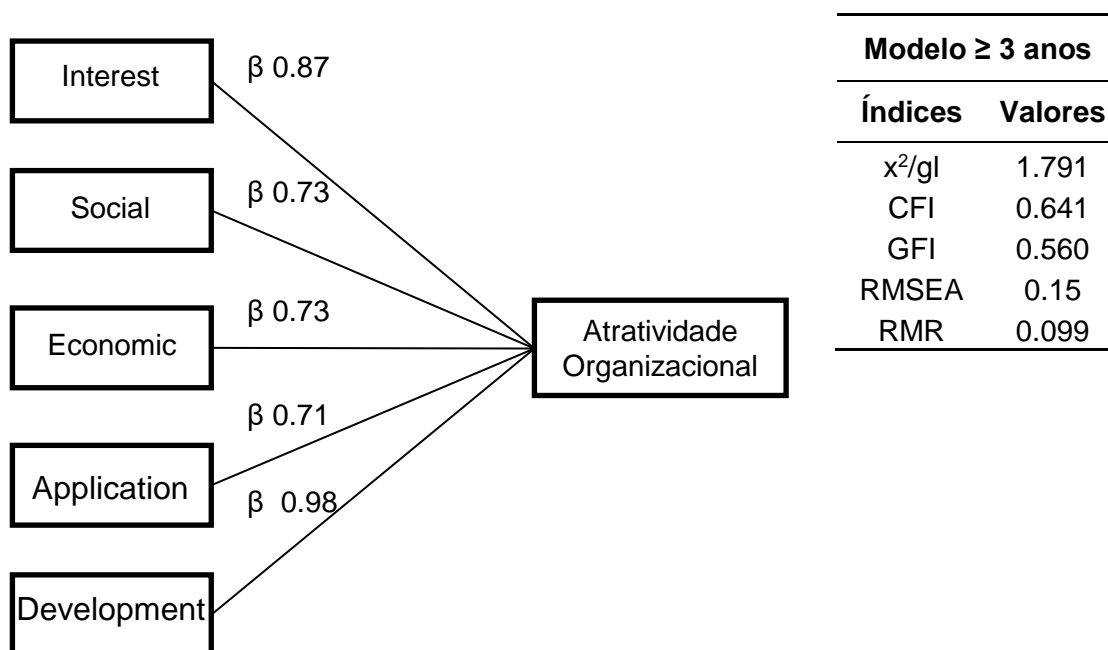


Figura 5. Modelo Antiguidade: Mais de 3 anos

No que diz respeito aos índices de bondade de ajustamento, o valor de χ^2/gf é de 1.791, mantendo-se entre os valores de excelente ajuste como nos modelos anteriores. O valor de CFI apresentou-se como 0.641; o GFI com 0.560; o RMSEA com 0.15 e, por fim, o RMR com 0.099.

4.3.6 Modelo Literacia: Licenciatura

Em relação ao grupo de colaboradores com o grau de licenciatura, a variável *Application* demonstrou a maior correlação com a atratividade organizacional, com um valor de 0.97. As variáveis *Development* (0.88) e *Economic* (0.87) também demonstraram uma forte correlação com a atratividade organizacional, seguido pelas variáveis *Social* com 0.72 e *Interest* com 0.70.

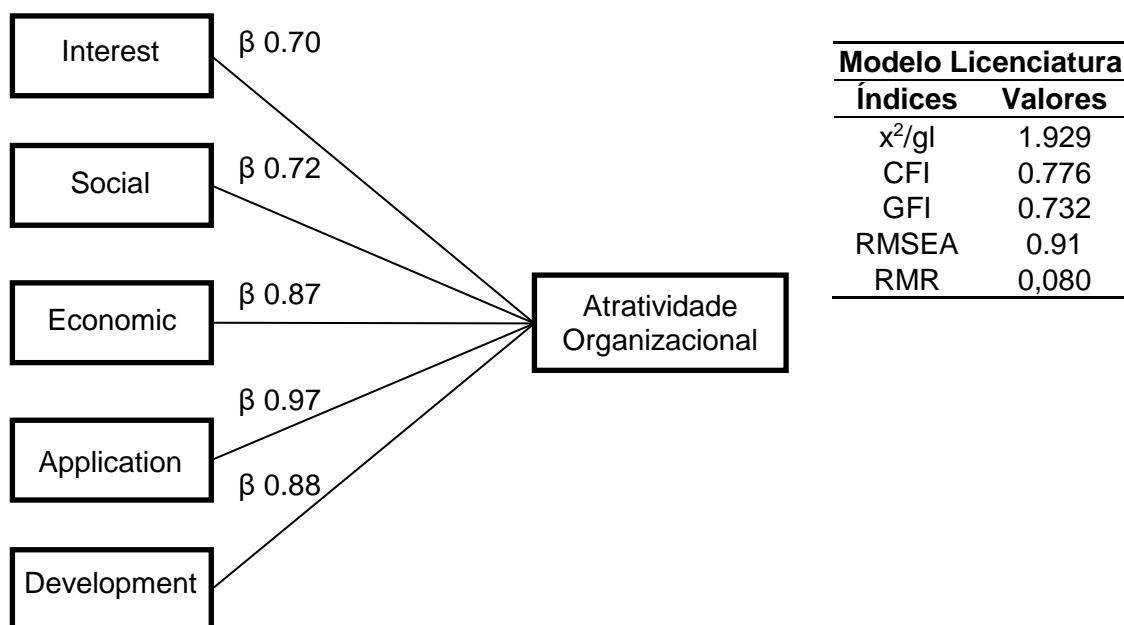


Figura 6. Modelo Literacia: Licenciatura

O modelo do grupo de colaboradores com o grau de Licenciatura apresentou os seguintes índices de bondade de ajustamento: o valor do χ^2/gf apresentado foi de 1.929; o CFI com 0.776; o GFI com um valor de 0.732; o RMSEA com um valor de 0.91 e o RMR com 0.080.

4.3.7 Modelo Literacia: Mestrado

Para o grupo com o grau de Mestrado, as variáveis *Application* (0.99) e *Interest* (0.90) demonstraram as correlações mais fortes com a atratividade organizacional. Em segundo lugar, a variável *Development* com 0.85, seguido pelas variáveis *Economic* e *Social* com 0.81.

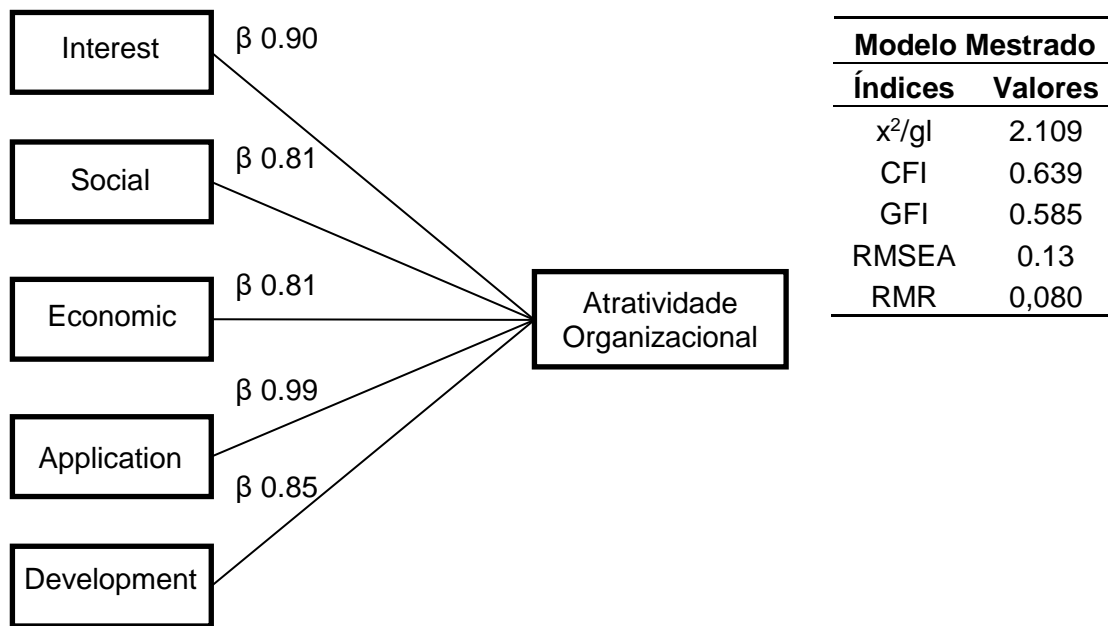


Figura 7. Modelo Literacia: Mestrado

Para o grupo com o grau de Mestrado, os valores de índice de bondade de ajustamento apresentaram um χ^2 /gf de 2.109; um CFI de 0.639; um GFI de 0.585; o RMSEA de 0.13 e o RMR de 0.080.

4.3.8 Modelo Género Masculino

No que diz respeito ao género masculino, a variável *Development* apresentou a maior correlação com a atratividade organizacional (0.98), logo seguida pela variável *Economic* (0.97) e *Application* (0.90). As variáveis *Social* e *Interest* apresentaram correlações menos fortes, com os valores 0.86 e 0.75.

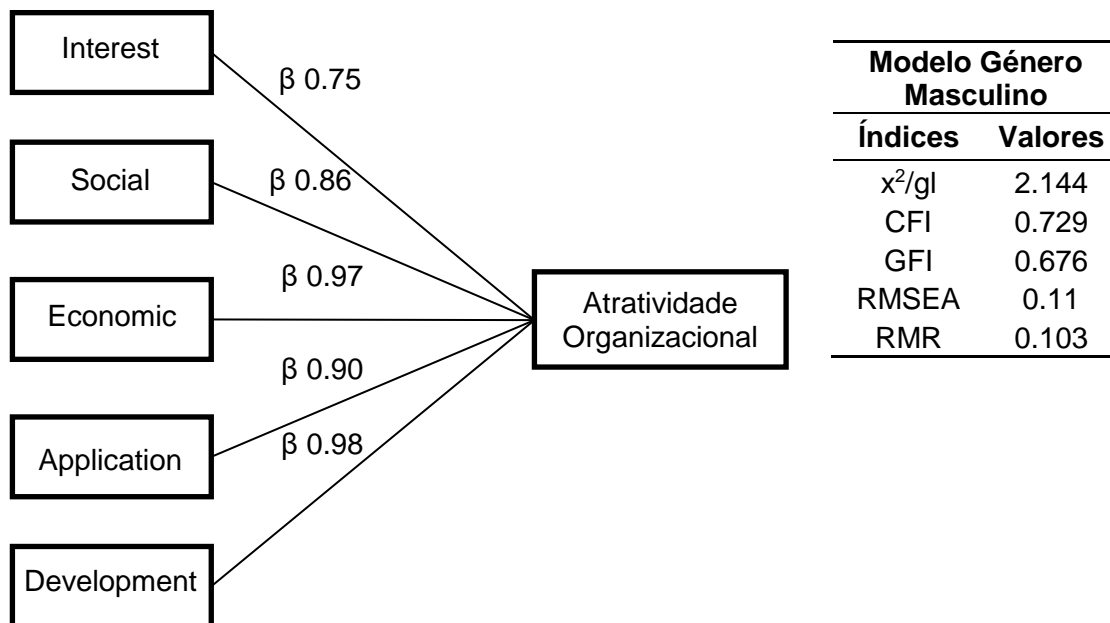


Figura 8. Modelo Género Masculino

No que diz respeito aos índices de bondade de ajustamento para o modelo Género Masculino, o valor de χ^2/gf é de 2,144, demonstrando um excelente ajuste como nos modelos anteriores. O valor de CFI apresentou-se como 0.729; o GFI com 0.676; o RMSEA com 0.11 e, por fim, o RMR com 0.103.

4.3.9 Modelo Género Feminino

Por fim, no que diz respeito ao grupo feminino, a variável *Application* apresentou a maior correlação com a atratividade organizacional com um valor de 0.98, seguido pela variável *Interest* com 0.84. As variáveis *Social* e *Economic* demonstraram correlações menos fortes, com valores de 0.73 e 0.70, contudo, a variável menos correlacionada é a *Development* (0.65).

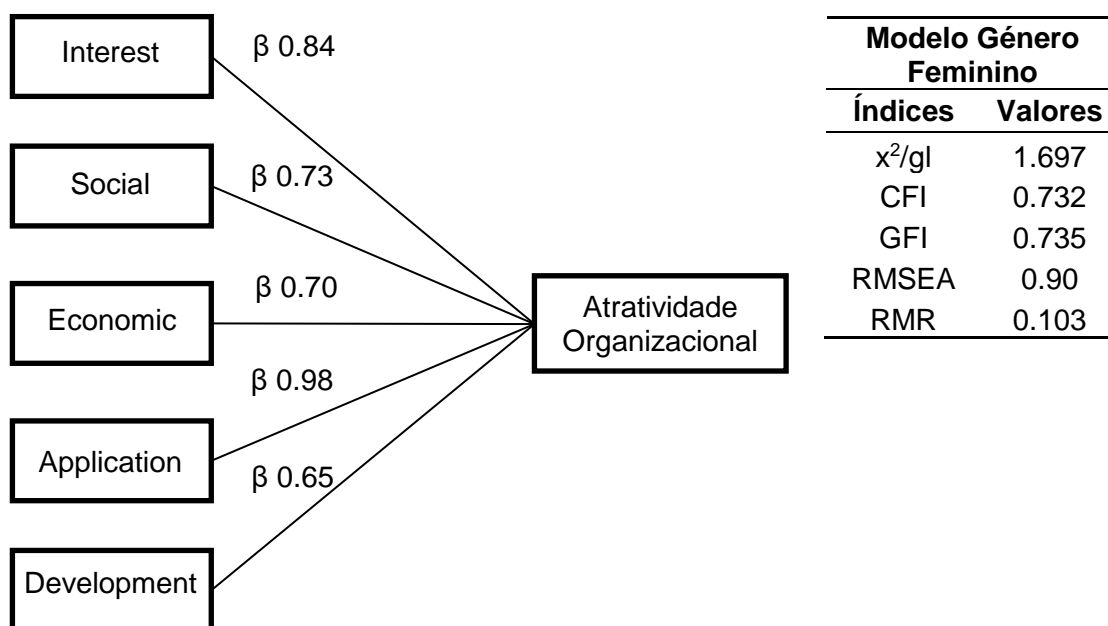


Figura 9. Modelo Género Feminino

Relativamente aos índices de bondade de ajustamento para o modelo Género Feminino, o valor de χ^2/gf é de 1,697, sendo o modelo que demonstrou o melhor valor de ajuste; O CFI apresentou um valor de 0.732; o GFI demonstrou um valor de 0.735; o RMSEA um valor de 0.90 e o RMR 0.103.

V. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1 Conclusões

Com esta dissertação, tinha-se como objetivo principal perceber quais são os fatores de atratividade organizacional percebidas pelos colaboradores da organização em estudo e verificar se estes fatores variavam consoante a idade, literacia, antiguidade e género da amostra. De acordo com a análise estatística, foi possível cumprir ambos os objetivos. A *EmpAt Scale* aplicado neste contexto demonstrou, por um lado, ser uma ferramenta válida para o contexto em análise e, por outro, permitiu avaliar os fatores de atratividade organizacional de acordo com os grupos sociais estabelecidos que efetivamente apresentaram correlações diferentes face às 5 variáveis de atratividade organizacional.

No que diz respeito à variância dos fatores de atratividade organizacional de acordo com a idade, tanto o grupo com idade igual ou menor que 25 anos como o grupo superior a 26 anos demonstraram valorizar as variáveis *Application* e *Development* face às restantes. Em relação ao primeiro grupo, denotou-se que a variável *Development* seguido pela *Application* apresentaram-se mais correlacionadas com a atratividade organizacional. Estes valores são possivelmente justificados pelo facto destes jovens encontrarem-se em início de carreira, onde o desenvolvimento e aprendizagem são essenciais nesta fase e particularmente num setor tão especializado como é a de auditoria e consultoria. Como visto em estudos anteriores, o *Development* é geralmente considerado como o fator mais atrativo entre inquiridos mais jovens. Por outro lado, o grupo com mais 26 anos demonstrou valorizar a variável *Application* seguido pela *Development*. Esta preferência poderá ser explicada pelo papel que os colaboradores mais experientes têm na organização de formar os colaboradores mais jovens e pelo fato de estarem numa posição onde podem aplicar os conhecimentos adquiridos de forma mais confortável. Para os dois grupos, a dimensão *Interest* foi aquela que se demonstrou menos significativa, ou seja, questões como um emprego

desafiante, estimulante com novas práticas de trabalho e produtos e serviços inovadores num ambiente que estimula a criatividade e inovação foi considerado como o fator menos atrativo num potencial empregador.

Em relação à antiguidade, verificou-se que os colaboradores com até 2 anos na organização consideram como fator mais atrativo a variável *Application*, possivelmente justificado pela oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em formação superior em termos práticos. Contrariamente, as variáveis *Social* e *Economic* demonstraram uma correlação mais baixa com a atratividade organizacional, possivelmente justificado pelo facto de que com menos anos de antiguidade questões como um bom ambiente de trabalho ou oportunidades de progressão de carreira são questões que ainda não são consideradas como prioritárias, uma vez que o foco está na aprendizagem. Para o grupo com mais de 3 anos de antiguidade, a variável *Development* é considerada como a mais atrativa, ou seja, questões como adquirir experiência que acrescenta valor ao percurso profissional; sentir-se valorizado/reconhecido pela chefia e a progressão de carreira são fatores que têm mais peso na perceção de atratividade organizacional deste grupo. Contrariamente, neste caso, a variável *Application* apresentou-se como menos correlacionada com a atratividade organizacional.

No que diz respeito à Literacia, no grupo com o grau de licenciatura, verificou-se que as dimensões *Application* e *Development* foram aquelas que se destacaram face às restantes variáveis. Para o grupo com o grau de mestrado, verifica-se igualmente a preferência pela variável *Application*, contudo, seguida pela variável *Interest*. A possível conclusão a retirar é que os colaboradores com menos formação académica procuram experiência para valorizar a sua carreira, face aqueles com mais formação que valorizam mais um emprego desafiante e estimulante. Para este último grupo, as variáveis *Social* e *Economic* apresentaram-se como menos atrativas entre as variáveis, tal como no grupo com menos de 2 anos de antiguidade.

Respetivamente ao género, foram encontrados diferenças significativas entre o grupo masculino e o grupo feminino. O grupo masculino, 51.6% dos inquiridos neste estudo, consideraram as variáveis *Development* e *Economic* como mais atrativas num empregador e a dimensão *interest* como a menos atrativa. O grupo feminino, por outro lado, demonstrou considerar a variável *Application* como o fator mais atrativo; seguida pela variável *Interest* e, por outro lado, a variável *Development* como a menos valorizada. Segundo os resultados de outros estudos neste âmbito, o género masculino tende a valorizar o fator económico e de progressão de carreira, contrariamente ao género feminino, que tende a valorizar a aplicação e transmissão de conhecimentos e uma organização que estimule a criatividade e inovação.

Por fim, de acordo com o Modelo Geral, os fatores de atratividade organizacional mais valorizadas pela totalidade da amostra, foi a variável *Application* seguida pela *Development*. Este resultado indica-nos que os colaboradores desta organização valorizam acima de tudo a oportunidade de aplicar os seus conhecimentos; a oportunidade de transmitir conhecimentos; adquirir experiência que acrescenta valor ao percurso profissional; o reconhecimento/valorização do seu desempenho e a possibilidade do emprego atual alavancar futuras oportunidades. Por outro lado, a variável menos valorizada foi a *Interest*, isto é, pertencer a uma organização com um bom ambiente de trabalho; que adota práticas atuais e que está a par das tendências do futuro e que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade ou inovadores.

5.2 Contributos do Estudo

5.2.1. Para a Academia

O maior contributo teórico desta dissertação prende-se com a tradução e validação de uma escala internacional para o contexto português, abrindo assim as portas para futuras investigações nesta área de estudo. Espera-se assim que os resultados desta análise possam contribuir para a área de

employer branding e atratividade organizacional em Portugal, uma vez que são temáticas cada vez mais reconhecidas pelo tecido empresarial português como ferramentas de gestão, atração e retenção de talento.

5.2.3. Para as Organizações

O contributo prático desta dissertação incide sobre a aplicação de uma escala academicamente reconhecida dentro de uma organização que procura soluções para atrair e reter talento. Neste caso, foi possível replicar o estudo de Berthon, Hah & Ewing (2005) com sucesso, o que nos indica que existe uma noção clara por parte da força de trabalho desta organização daquilo que é considerado atrativo num empregador. Espera-se assim que as descobertas deste estudo possam ser utilizadas como uma ferramenta de gestão de recursos humanos para atrair o talento adequado para a organização e para reter o seu capital humano. É necessário, no entanto, ter em consideração a variância dos fatores de atratividade organizacional consoante os diferentes grupos sociais que, como visto nos resultados, demonstram perceções diferentes.

5.3 Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta três grandes limitações. A primeira diz respeito ao número de inquiridos. Idealmente, o inquérito teria sido aplicado à totalidade da organização em estudo e não apenas a um grupo selecionado para o efeito. Desta forma, poderia ter-se retirado conclusões mais ricas sobre as perceções dos colaboradores atuais sobre a atratividade organizacional. A dimensão da amostra teve igualmente um impacto menos positivo sobre a qualidade mediana do ajustamento dos modelos. A segunda limitação prende-se com o universo dos inquiridos. Uma vez que o estudo retrata as perceções de um grupo de indivíduos que atua num setor de atividade muito específico, o que poderá ter influenciado as suas respostas. O mesmo aplica-se ao facto de a amostra ser composta por colaboradores que exercem funções na mesma organização, o que torna a extrapolação destes resultados para fora desta

realidade pouco viável. Por fim, a terceira limitação, que incide sobre o método de distribuição do inquérito por questionário. A partilha foi realizada através de uma ferramenta *online* e não pessoalmente, o que pode ter impossibilitado o esclarecimento de questões que os inquiridos pudessem ter sobre a interpretação das questões.

5.4 Recomendações para Investigação Futura

A tradução da *EmpAt Scale* e a realização deste estudo abre portas para diversas investigações na área de *employer branding* e atratividade organizacional em Portugal. Seria interessante replicar o estudo no contexto universitário português de forma a aferir quais são os fatores de atratividade organizacional percecionadas em particular pela geração Z que será a próxima geração a invadir o mercado de trabalho. Esta geração irá trazer, tal como as restantes, as suas próprias particularidades, aspirações e desafios. Desta forma, as partes interessadas podem preparar caminho para as mudanças que esta nova geração poderá trazer. Por outro lado, um estudo mais aprofundado sobre os fatores de atratividade organizacional de acordo com o género poderá igualmente ter contribuições valiosas para as organizações de forma a adaptarem as suas práticas consoante as necessidades que cada grupo apresenta. Tendo em conta que atualmente discute-se bastante os temas da inclusão e diversidade, as organizações podem beneficiar bastante em compreender de que forma é que a atratividade varia de acordo com o grupo pretendido e melhorar as suas práticas internas a fim de corresponder às necessidades dos seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, I.E. & Seaman, C.A. (2007) Likert Scales and Data Analyses. *Quality Progress*, 40, pp.64-65.
- Alniaçik, E. & Alniaçik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *International Strategic Management conference, Barcelona. Procedia - Social and Behavioral Sciences* (58), pp.1336-1343.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp.185–206.
- Amorim, L., Fiaccone, R., Santos, C., Morães, L., Oliveira, N., Oliveira, S. & Santos, T. (2012) Modelos de equações estruturais: princípios básicos e aplicações. Relatório Técnico. Salvador: Universidade Federal da Bahia. Instituto de Matemática.
- Arachchige, B.J.H. & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8, pp.25-46.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp.501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, Wiley.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, LL. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *Int. J. Advert*, 24, pp.151–72.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), pp.1201-1215.
- Borstorff, P.C., Marker, M.B. & Bennett, D.S. (2005). Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers. *Journal of Strategic E-Commerce*, 5(2), pp.1-24.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Chhabra, N.L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp.48–60.

Collins C.J & Kanar A.M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. The Oxford handbook of recruitment, New York: Oxford University Press. pp. 284– 97.

Conference Board. (2001). Engaging employees through your brand. The Conference Board, New York.

Devasagayam, R., Buff, C., Aurand, T. & Judson, K. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product and Brand Management*, 19 (3), pp.210-218.

Dias, M.I.C, (1994). O inquérito por Questionário: Problemas Teóricos e Metodológicos Gerais. Porto.

Edwards, M. R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), pp.5-23.

Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), pp.901–919.

Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), pp.35-51.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment, image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), pp. 414–427.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4^a Ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.

Gliem J.A. & Gliem R.R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education*, Columbus, pp.82-88.

Hendriks, M. (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts. Master thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences, Master Business Administration.

Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008) Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), pp.53-60

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing*, 57(1), pp.1-22.

Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.

Kotler, P. (1994). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (8). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Kucherov, D. & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). Human Resource Development International, 19(2), pp.178–188.

Jiang, T. & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. Journal of Technology Management in China, 6(1), pp. 97–110.

Johnson, J. A. (2005). Ascertaining the validity of individual protocols from web-based personality inventories. Journal of Research in Personality, 39(1), pp.103-129.

Love, L.F. & Singh, P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. J. Bus. Psychol. 26, pp.175–181.

Manzato, A. J., & Santos, A. B. A. (2012) Elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Disponível em: <https://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ensino/quest.doc>, Acesso em: Julho de 2018.

Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações. ReportNumber, Pero Pinheiro,

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? European Management Journal, 23(1), pp.76–88.

Martin, G. & Hetrick, S. (2006). Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR. Oxford: Butterworth Heinemann.

Martin, G., Paul, J., Grigg, G. & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. The International Journal of Human Resource Management, 22(17), pp.3618-3637.

Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. Journal of marketing management, 25(10), pp. 893-907.

Meade, A. W. & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. Psychological Methods, 17(3), pp.437–455.

Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16 (3), pp. 160-175.

Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), pp.78-95.

Pingle, S., & Sodhi, H. (2011). What Makes an Attractive Employer? Significant Factors from Employee Perspective. *Anvesha - A Journal of IES College and Research Centre*, 4(2), pp.18-25.

Rampl, L.V & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *Eur. J. Mark*, 48, pp.218–36

Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), pp.103-116.

Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), pp. 110-130.

Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, pp. 399-444.

Sanskriti, J., Susmriti, S. & Khan, K. (2014). Organizational Attractiveness as a predictor of Employee retention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16, pp.41-44.

Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *VISION – The Journal of Business Perspective*, 14, pp. 25-34.

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. Disponível em:
<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>, Acesso em Julho de 2018.

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

Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: organizational attributes likelihood to apply and sex difference. *Career Development International*, 12(6), pp. 504-522.

Tolbert, P. S. & Moen, P. (1998). Men's and women's definitions of "good" jobs: similarities and differences by age and across time. Cornell University

Tsai, W.C & Yang, I.W.F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *Int. J. Sel. Assess.* 18, pp.48–63

Tüzüner, V.L., & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, pp.46–61.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), pp.311–325.

ANEXOS

1. Inquérito por questionário

Fatores de Atratividade Organizacional: Caso de Estudo

O presente questionário insere-se no âmbito da realização de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Com esta investigação pretende-se estudar quais são os fatores de atratividade organizacional percebidos pelos colaboradores desta organização.

A sua participação é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que pedimos que responda a todas as questões com a maior sinceridade possível.

Os dados recolhidos neste questionário são absolutamente anónimos.

Este questionário tem um tempo estimado de resposta de aproximadamente 5 minutos.

Obrigado pela colaboração.

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade

Entre 18 a 25 anos

Entre 26 a 30 anos

Entre 31 a 35 anos

Entre 36 a 40 anos

Entre 41 a 45 anos

Entre 46 a 50 anos

Mais de 51 anos

3. Habilitações Literárias

Ensino Secundário

Ensino Profissional

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

4. Área de Formação (e.g. Gestão):

5. Antiguidade na empresa atual

Menos de 1 ano

Entre 1 a 2 anos

Entre 3 a 6 anos

Entre 7 a 10 anos

Entre 11 a 15 anos

Entre 16 a 20 anos

Mais de 21 anos

Numa escala de 1 a 7, sendo 1 – Nada Importante e 7 – Muito Importante, como avalia os seguintes itens na escolha de um potencial empregador?

6. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

7. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

8. A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

9. Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada Organização

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

10. Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

11. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

12. A existência de boas relações com a chefia

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

13. A existência de boas relações com os colegas

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

14. Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

15. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

16. Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

17. Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

18. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

19. Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

20. Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

21. Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

22. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

23. Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

24. Pertencer a uma organização onde sinto que pertença e sou aceite

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

25. Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

26. Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

27. Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

28. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

29. Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

30. Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito Importante

Obrigado pela sua colaboração.