



# ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

## **MIND THE EMPLOYER ATTRACTIVENESS GAP**

UMA NOVA ABORDAGEM AO ESTUDO DA ATRATIVIDADE  
DAS EMPRESAS DO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS,  
O SEU IMPACTO NA FUGA DE CÉREBROS DO PAÍS E O  
EFEITO GERACIONAL

**BÁRBARA BEATRIZ FANDINGA DA SILVA**

### **Orientador de Dissertação:**

PROFESSOR DOUTOR LUÍS ANDRADE

### **Coordenador de Seminário de Dissertação:**

PROFESSOR DOUTOR LUÍS ANDRADE

**Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:**

**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor Luís Andrade, apresentada no ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## AGRADECIMENTOS

Este agradecimento é dedicado a ti que me acompanhaste neste percurso, que me apoiaste nos momentos mais difíceis e que comigo celebraste as pequenas vitórias.

Passados cinco anos, chegou o momento de encerrar um importante capítulo da minha vida, numa instituição que passou a ser uma segunda casa, onde tive a oportunidade de crescer e aprender com os melhores profissionais. Um agradecimento especial ao Professor Luís Andrade, pelo acompanhamento incansável durante este último ano, sem o qual não teria sido possível terminar o meu percurso académico com tamanho sentimento de realização pessoal. Também ao Professor Rui Bártolo-Ribeiro, por todo o apoio, disponibilidade, aprendizagem e humanismo, que marcaram esta etapa de forma ímpar.

Daniela e Raquel, obrigada por terem feito esta caminhada comigo. Por terem puxado por mim, por me terem ouvido e ajudado quando mais precisava. Juntas formamos uma equipa e convosco este caminho foi mais fácil. Obrigada Joana, por seres a minha recordação mais feliz do ISPA e que sei que vou levar comigo para a vida.

Obrigada à EDP, em especial à minha equipa, por toda a confiança e desafios que me permitiram crescer, desenvolver e adquirir novas competências.

Aos meus maiores exemplos de vida, mãe, pai e Bernardo, obrigada por me terem ensinado a voar, por me terem amparado nas quedas e acima de tudo, por me incentivarem a querer voar mais alto, sabendo que tenho sempre um porto seguro para onde voltar.

A toda a minha família, um enorme obrigada por todos os valores que me transmitiram e que fazem de mim a pessoa que sou hoje. Emília, Vítor e Duarte, obrigada por me levarem convosco em todas as aventuras, por todo o carinho e lições de vida. Um especial obrigada também à minha família do coração, Lina, Chico e Cláudia, por me terem visto crescer e acompanhado durante todos estes anos. Ao Gui, que foi a minha maior companhia.

Às minhas amigas, por toda amizade. Um obrigado nunca vai ser suficiente para agradecer todo o vosso apoio incondicional.

E finalmente ao Diogo. Obrigada por teres sido a minha força e motivação nos piores momentos, por acreditares em mim, por me encorajares a seguir os meus sonhos e por celebrares comigo todas as vitórias. No teu abraço sei que vou sempre encontrar paz e a mais pura felicidade.

*The gap between what's expected and what you  
deliver is where the magic happens, in business and in life.*

Baer, J. (2015)

## RESUMO

Num contexto de elevada competitividade internacional pela atração e retenção de talento nas empresas, o presente estudo aborda pela primeira vez, o impacto do *Employer Attractiveness Gap* das empresas em Portugal, na Intenção de Emigrar dos profissionais qualificados e de que modo é que o efeito geracional modera esta relação.

Este estudo contou com a participação de 227 sujeitos residentes em Portugal com grau de qualificação superior, de quatro grupos geracionais distintos: *Baby Boom*, X, Y e Z.

Seguindo uma metodologia quantitativa, recorreu-se à adaptação da escala original de *Employer Attractiveness* de Berthon, Ewing e Hah (2005) para a análise do *Employer Attractiveness Gap* e à escala de Intenção de Emigrar de Chuvashov (2014), elaborada com base na Teoria do Comportamento Planeado de Ajzen (1985). Ambas as escalas foram traduzidas e adaptadas para a população portuguesa.

Os resultados revelam-se bastante interessantes, na medida em que indicam que de facto existe um *gap* de atratividade positivo nas empresas em Portugal, que deve ser alvo de especial atenção pelos empregadores. Quando percecionado em atributos relacionados com o Desenvolvimento e Interesse, o *Employer Attractiveness Gap* positivo atua como fator *push* na decisão de emigrar de Portugal dos profissionais qualificados, sendo que nas gerações mais novas, o impacto do *Employer Attractiveness Gap* de Desenvolvimento na intenção de emigrar do país é mais acentuado, comparativamente com gerações mais maduras.

Implicações práticas, sugestões para estudos futuros e limitações desta investigação, são também aprofundadas.

**Palavras-chave:** Employer Branding, Employer Attractiveness Gap, Fuga de Cérebros, Intenção de Emigrar, Geração

## ABSTRACT

In a context of high international competitiveness by attracting and retaining talent in companies, the present paper approaches Employer Attractiveness in a new perspective, by studying the impact of the perceived Employer Attractiveness Gap in Portuguese organisations on Emigration Intention of qualified professionals and how the Generational Effect moderates this impact.

In this study had participated 227 individuals, currently living in Portugal, with a higher degree of qualification, from four different generational groups: *Baby Boom*, X, Y e Z.

Following a quantitative methodology, the original Employer Attractiveness scale instrument from Berthon, Ewing and Hah (2005) was adapted to the purpose of analysing the Employer Attractiveness Gap. The Emigration Intention scale from Chuvashov (2014), based on the Theory of Planned Behaviour from Ajzen (1985), was also used and both scales had been translated and adapted for Portuguese population.

The results are quite interesting, as they indicate that, in fact, there is a positive employer attractiveness gap in Portuguese companies, which needs to be under employer's attention. When perceived in attributes related to Development and Interest, the Employer Attractiveness Gap act as a push factor in the decision to emigrate from Portugal of qualified professionals and in younger generations the positive Employer Attractiveness Development Gap has a bigger impact in the intention to emigrate from the country, than in more mature generations.

Practical implications for employers, suggestions for future research and limitations of this investigation are also discussed in depth.

**Keywords:** Employer Branding, Employer Attractiveness Gap, Brain Drain, Emigration Intention, Generation

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
Employer Attractiveness Gap.....	10
<i>Brand</i> .....	10
<i>Employer Branding</i> .....	11
<i>Employer Attractiveness</i> .....	14
<i>Employer Attractiveness Gap</i> .....	16
Intenção de Emigrar.....	18
<i>Theory of Planned Behaviour</i> .....	18
<i>Fuga de Cérebros e Atratividade</i> .....	19
<i>Fuga de Cérebros em Portugal</i> .....	20
Efeito Geracional.....	22
<i>Efeito Geracional no Employer Attractiveness</i> .....	23
<i>Efeito Geracional na Intenção de Emigrar</i> .....	27
<b>MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>31</b>
Participantes .....	31
Delineamento .....	32
Instrumentos .....	32
<i>Employer Attractiveness Gap</i> .....	32
<i>Intenção de emigrar</i> .....	34
<i>Questionário sociodemográfico</i> .....	35
Procedimento.....	35

<b>RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
Análise das Qualidades Métricas da Escala Employer Attractiveness Ideal .....	38
<i>Validade</i> .....	38
<i>Fiabilidade</i> .....	40
<i>Sensibilidade</i> .....	41
Análise das Qualidades Métricas da Escala Employer Attractiveness Real .....	42
<i>Validade</i> .....	42
<i>Fiabilidade</i> .....	44
<i>Sensibilidade</i> .....	45
Análise das Qualidades Métricas da Escala Intenção de Emigrar .....	46
<i>Validade</i> .....	46
<i>Fiabilidade</i> .....	48
<i>Sensibilidade</i> .....	49
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	50
Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo .....	53
Correlação entre as Variáveis em Estudo .....	62
Teste de Hipóteses .....	63
<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>68</b>
Implicações Práticas .....	76
Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....	79
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
ANEXO A – Questionário .....	94
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....	105



ANEXO C – Índices de Ajustamento .....	106
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala <i>Employer Attractiveness</i> Ideal .....	108
ANEXO E - Qualidades Métricas da Escala <i>Employer Attractiveness</i> Real .....	117
ANEXO F - Qualidades Métricas da Escala Intenção de Emigrar.....	125
ANEXO G – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	134
ANEXO H – Estatística Descritiva da Relação entre as Variáveis em Estudo e as Variáveis Sociodemográficas .....	135
ANEXO I – Estatística Descritiva da Relação entre as Variáveis em Estudo .....	141
ANEXO J – Teste de Hipóteses .....	142

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de Employer Branding .....	12
Tabela 2 – Grupos geracionais e respectivas faixas etárias .....	22
Tabela 3 – Vivências partilhadas, valores no trabalho e dimensões de atratividade por geração .....	26
Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas .....	31
Tabela 5 – Classificação do coeficiente de <i>Alfa de Cronbach</i> .....	37
Tabela 6 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala <i>Employer Attractiveness Ideal</i> .....	40
Tabela 7 – Fiabilidade da escala <i>Employer Attractiveness Ideal</i> .....	41
Tabela 8 – Sensibilidade das dimensões da escala <i>Employer Attractiveness Ideal</i> .....	42
Tabela 9 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala <i>Employer Attractiveness Real</i> .....	44
Tabela 10 – Fiabilidade da escala <i>Employer Attractiveness Real</i> .....	45
Tabela 11 – Sensibilidade das dimensões da escala <i>Employer Attractiveness Real</i> .....	46
Tabela 12 – Resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin para a escala Intenção de Emigrar.....	46
Tabela 13 – Variância explicada das componentes da escala Intenção de Emigrar.....	47
Tabela 14 – Matriz fatorial da escala Intenção de Emigrar.....	48
Tabela 15 – Fiabilidade da escala Intenção de Emigrar.....	49
Tabela 16 – Sensibilidade da escala Intenção de Emigrar .....	49
Tabela 17 - Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	52
Tabela 18 – Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i> .....	54
Tabela 19 - Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo .....	55
Tabela 20 – Resultados do teste <i>t-student</i> para a variável género .....	56
Tabela 21 – Resultados do teste <i>ANOVA One-way</i> para a variável Setor da Empresa.....	57
Tabela 22 – Resultados do teste <i>post-hoc</i> de <i>Scheffé</i> de comparações múltiplas para a variável Setor da Empresa .....	58
Tabela 23 – Resultados do teste <i>ANOVA One-way</i> para a variável Geração .....	59
Tabela 24 – Resultados do teste <i>post-hoc</i> de <i>Scheffé</i> de comparações múltiplas para a variável Geração .....	61
Tabela 25 – Resultados da regressão linear simples entre o <i>Employer Attractiveness Gap</i> Global e a Intenção de Emigrar.....	64

Tabela 26 – Resultados da regressão linear múltipla entre as dimensões do <i>Employer Attractiveness Gap</i> e a Intenção de Emigrar .....	65
Tabela 27 – Resultados da regressão linear múltipla do efeito moderador da Geração na relação entre as dimensões do <i>Employer Attractiveness Gap</i> e a Intenção de Emigrar.....	66
Tabela 28 – Resumo do teste de hipóteses .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	28
Figura 2 – Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 3 – <i>Employer Attractiveness Ideal</i> .....	39
Figura 3 – Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 2 – <i>Employer Attractiveness Real</i> .....	43
Figura 4 – Comparação entre o <i>Employer Attractiveness Ideal</i> e o <i>Employer Attractiveness Real</i> em todas as dimensões de atratividade .....	53
Figura 4 – Efeito de Moderação da Geração na relação entre o <i>Employer Attractiveness Gap</i> de Desenvolvimento e a Intenção de Emigrar .....	67
Figura 5 – Amplitude do <i>gap</i> de atratividade percecionado nas empresas do tecido empresarial português .....	71

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de trabalho português tem sofrido grandes alterações, em grande parte devido à crise económica e financeira que se instalou no ano de 2008 e que durou até 2013, da qual o país atualmente ainda se ressentir. A insegurança e escassez laboral vivida durante esse período, levou a uma vaga emigratória, nomeadamente de pessoas altamente qualificadas, que saíam do país de origem motivados pela procura de melhores condições de vida no estrangeiro (Lopes, 2013; Oliveira & Neves, 2017; Pires & Pereira, 2018).

Como o avanço tecnológico exponencial, o capital humano passou a ser um fator chave da competitividade das empresas (Berthon, Ewing, & Hah, 2005), que cada vez mais procuram atrair candidatos com qualificações superiores, num mercado de recursos humanos onde a procura não permite dar resposta à oferta de emprego das organizações (Reis & Braga, 2016). Esta discrepância é ainda acentuada pelo fenómeno de globalização, que tem vindo a esbater as fronteiras geográficas entre países, facilitando a livre circulação de pessoas, sobretudo dentro da União Europeia (Bauman, 2007; Leite, 2007), o que culminou na internacionalização da competição pela atração e retenção de recursos humanos qualificados.

Face a esta conjuntura de guerra de talento, emerge a necessidade de apostar em estratégias de *branding* das organizações, para que estas se diferenciem em termos de atratividade e se destaquem junto dos candidatos como *first choice employer* (Santiago, 2019). A atratividade das empresas tem sido alvo de estudo nos últimos anos (Berthon et al., 2005; Eger, Mičik, Gangur, & Řehoř, 2019; Jiang & Iles, 2011; Puri, 2018; Reis & Braga, 2016; Santiago, 2019), onde a tónica tem sido colocada naquilo que as pessoas valorizam numa potencial empresa para trabalhar. Contudo, importa perceber se efetivamente Portugal enquanto empregador, é atrativo para os profissionais qualificados ou se existe uma discrepância entre aquilo estes valorizam e aquilo que as empresas do tecido empresarial português oferecem.

Apesar da literatura ter apurado alguns motivos que levam os profissionais a abandonar o país, entre os quais atributos relacionados com a atratividade das empresas (Guth & Gill, 2008; Hays, 2015; Kazlauskienė & Rinkevičius, 2006; Kizito, Mukunya, Nakitende, Nambasa, Nampogo, Kalyesubula, Katamba, & Sewankambo, 2015; Lopes, 2013; Salam, 2014; Uebelmesser, 2006), será que a discrepância de atratividade percecionada, entre aquilo que as pessoas qualificadas valorizam num potencial emprego e aquilo que lhes é oferecido no tecido empresarial português, tem impacto na sua intenção de procurar melhores oportunidades de emprego no estrangeiro?

Por outro lado, sabe-se que aquilo que os colaboradores valorizam num local de trabalho, pode variar de acordo com a geração à qual pertencem (Reis & Braga, 2016; Terjen, Vinnicombe & Freeman, 2007; Twenge, 2010), o que constitui um atual desafio para a gestão de pessoas, que deve ajustar as suas práticas, consoante a geração que pretende atrair e reter (Reis & Braga, 2016). Em Portugal ainda pouco se sabe acerca das diferenças geracionais em matéria de atratividade das empresas (Hays, 2015; Santiago, 2019), pelo que o presente estudo também pretende contribuir para melhorar a atratividade das empresas do tecido empresarial português, através da análise das discrepâncias entre o *gap* percecionado em diferentes gerações e se este impacta de forma diversa a intenção de procurar oportunidades de emprego no estrangeiro.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Employer Attractiveness Gap

#### *Brand*

*Before you can even think of selling your brand to consumers,  
you have to sell it to your employees.*

Zyman, S. (2002, p. 204)

A origem do conceito de marca (*brand*) remonta ao período histórico do renascentismo, no qual os artistas sentiram a necessidade de identificar as suas obras através da sua assinatura (Souza & Nemer, 1993). Atualmente, este é um conceito largamente estudado pela área do marketing, que o define não como um mero rótulo, mas sim como um nome, termo, sinal, design, símbolo ou uma combinação destes, que diferencia bens e/ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores através da sua identificação (American Marketing Association, n.d.), constituindo um dos atributos mais importante e diferenciador de uma organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

Durante muitos anos, o marketing colocou o seu foco somente na relação entre a marca e o consumidor externo. Contudo, as organizações, enquanto entidades empregadoras, podem ser consideradas como marcas que estabelecem relações com os seus consumidores internos – os colaboradores – e o seu produto interno – o emprego – que deve atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, conjugando os seus interesses com os interesses da própria organização

(Ambler & Barrow, 1996; Berry & Parasuraman, 1981, cit. por Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Neste sentido, o marketing deixa de ter uma aplicabilidade exclusivamente externa e começa a ser aplicado ao contexto interno das organizações, sendo integrado nas práticas de gestão de recursos humanos. O marketing interno surge da conjugação destas duas áreas, salientando que à semelhança de qualquer consumidor externo, os colaboradores também querem ver as suas necessidades satisfeitas, sendo a satisfação das mesmas, fundamental para a sua atração, retenção e motivação, que consequentemente terão influencia na prestação de serviços de qualidade aos consumidores externos (Berry, 1981; Grönroos, 1984; Kotler, 1994)

O consumidor interno passa assim a desempenhar um papel determinante na construção da marca, uma vez que o posicionamento da mesma para os consumidores, depende em grande parte dos colaboradores dessa organização (Zyman, 2002). O objetivo do marketing interno, designado *branding* interno, prende-se, portanto, com o alinhamento dos valores e comportamentos dos colaboradores com os valores estabelecidos pela marca (Backhaus & Tikoo, 2004; Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002).

### *Employer Branding*

A aplicação do *branding* à gestão de recursos humanos, culminou naquilo a que hoje chamamos *employer branding* (EB). Originalmente usado para diferenciar produtos tangíveis, o *branding* começa a ser utilizado para diferenciar empresas, evidenciando aspetos que as distinguem como bons locais para trabalhar (Backhaus, & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004).

Em 1996, Ambler e Barrow foram os primeiros a definir *employer brand* como um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados ao emprego e à empresa empregadora. Mais tarde, surge o conceito de *employment branding*, que já não remete para um pacote de benefícios, mas sim para algo mais abstrato como a construção de uma imagem na mente de um potencial mercado de trabalho, de que determinada empresa, acima de todas as outras, é um bom sítio para se trabalhar (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002).

Na literatura, podemos ainda encontrar autores que se referem a *employee branding*, isto é, o processo através do qual os colaboradores internalizam a imagem da marca desejada, estando motivados a projetá-la para os clientes entre outros constituintes organizacionais (Miles & Mangold, 2004). Segundo estes autores, o *employee branding* vai para além do marketing interno, na medida em que não se limita a usar os colaboradores como meio para atingir a

satisfação dos clientes externos. Procura, por outro lado, motivá-los a projetar a imagem da pretendida da organização.

Backhaus e Tikoo (2004) referem-se ao *employer branding* como um processo de construção de uma identidade única para a marca empregadora, que a distingue das suas concorrentes. Uma abordagem mais recente, defende que aquilo que define o *employer brand* é o conjunto de atributos associados à organização, que estabelecem a sua identidade na mente de potenciais candidatos, face à experiência de trabalho que a marca empregadora disponibiliza (Srivastava, Bhatnagar, & Arora, 2017).

**Tabela 1** – Definições de Employer Branding

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Ambler & Barrow (1996, p.187)	<b>Employer Brand:</b> pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, disponibilizados numa oportunidade de emprego pela empresa empregadora.
Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon (2002, p.12)	<b>Employment Branding:</b> diz respeito à construção de uma imagem na mente do potencial candidato, de que a empresa, acima de todas as outras, é um bom local para trabalhar.
Miles & Mangold (2004, p. 68)	<b>Employee Branding:</b> processo através do qual os colaboradores internalizam a imagem da marca desejada e se sentem motivados a projetar esta imagem noutros elementos da empresa e clientes.
Backhaus & Tikoo (2004, p. 502)	<b>Employer Branding:</b> processo de construção de uma identidade única da marca empregadora, que a diferencia das restantes.
Srivastava, Bhatnagar, & Arora (2017, p. 661)	<b>Employer Brand:</b> conjunto de atributos que estabelecem uma identidade diferenciadora da organização, na mente de possíveis futuros colaboradores, como empregadora que promete uma determinada experiência de emprego.

O EB é hoje uma prática recorrente nas empresas, que passa pela definição estratégica da sua *Employee Value Proposition* (EVP), que consiste na definição do valor da marca

enquanto empregadora, face àquilo que oferece em termos de experiência de trabalho aos seus colaboradores, ao nível da sua cultura, valores, estilo de gestão, políticas de recursos humanos, imagem e qualidade do produto ou serviço da empresa (Sharma, 2014; Sullivan, 2002). Quando o valor da marca empregadora é definido, vai ser promovido externamente junto da população alvo, com o intuito de atrair possíveis candidatos e consolidar a imagem externa da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim sendo, o EB procura uma forte *employer brand equity* como *output*, isto é, a marca empregadora procura ser valorizada pela perceção positiva de possíveis candidatos, incentivando à sua candidatura, assim como de atuais colaboradores, atuando no sentido da sua retenção (Aaker, 1991), sendo que para que tal se proporcione, é essencial conhecer-se as preferências dos profissionais na escolha de um local para trabalhar (Sengupta, Bamel, & Singh, 2015).

Não obstante, o EB contempla uma dimensão estratégica mais interna à organização, recorrendo ao marketing interno para alinhar os valores dos colaboradores com os da organização, no sentido de um maior comprometimento (Backhaus & Tikoo, 2004).

Porém, que valor é que o investimento em estratégias de EB acarreta para as organizações? De acordo com a *Resources-Based View* (RBV) aquilo que dá vantagem competitiva às empresas, são os *inputs* dos seus colaboradores, na medida em que o capital humano é o único recurso que não pode ser replicado (Barney, 2001). Este é um fator escasso determinante para o sucesso organizacional, que justifica a necessidade de investimento em estratégias de atração e motivação do mesmo (Barney, 2001). De acordo com a *Forbes* (2017), uma forte marca empregadora é sinónimo de que a *pool* de talento que a organização pretende atrair, tem consciência dos aspetos que destacam a marca como única no mercado, o que se poderá traduzir numa redução dos custos de recrutamento (Ritson, 2002). Por outro lado, uma forte marca empregadora também poderá estar associada ao aumento da lealdade dos colaboradores e consequente aumento da sua taxa de retenção e produtividade e, em alguns casos, permite que as empresas tenham capacidade de captação de talentos oferecendo um salário mais baixo, comparativamente com empresas com fraco *employer brand* (Backhaus & Tikoo, 2004; Ritson, 2002).

O conselho de recursos humanos da *Forbes* (2017) enumera cinco fatores determinantes para a construção de uma forte marca empregadora: 1) promover e comunicar todos os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores; 2) envolver ativamente todos os colaboradores na cultura da empresa; 3) motivar os colaboradores a divulgar a cultura da empresa para o exterior, nomeadamente através do digital; 4) personalizar as experiências de



trabalho dos colaboradores, de modo a enraizar uma cultura forte que irá alimentar a marca; 5) divulgar aquilo que torna a empresa ímpar e um local de trabalho de eleição.

### *Employer Attractiveness*

Vivemos numa época de intensa globalização, na qual as empresas se têm vindo a propagar por todo o mundo, criando oportunidades de trabalho em diferentes geografias (Puri, 2018). E se a atratividade já era um tema com o qual as empresas se debatiam, atualmente, a facilidade de mobilidade da mão de obra qualificada, leva a que estas tenham de competir com organizações de todo o mundo pela atração de talentos (Hedlund, Andersson, & Rosén, 2009).

A literatura define o recrutamento como uma forma de atração de candidatos para um emprego e consequente influência da sua decisão de submeter uma candidatura e de aceitar a proposta da empresa empregadora (Breugh, 1992, cit. por Puri, 2018; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). São várias as teorias que abordam o tema da atratividade, entre elas a Teoria das Expectativas (Vroom, 1964), segundo a qual a perceção de características organizacionais com valor para o candidato, conduz a uma maior atratividade.

Num mercado de trabalho, em que empresas concorrentes oferecem empregos semelhantes, acresce a dificuldade de se conseguir marcar uma posição na mente dos candidatos como empresa singular e uma opção atrativa para trabalhar (Lievens & Highhouse, 2003), pelo que só é possível estabelecer uma forte *employer brand*, se a empresa detiver conhecimento dos fatores que atraem potenciais candidatos a candidatar-se a um emprego (Berthon et al., 2005). Neste sentido, o *employer branding* encontra-se de mãos dadas com o conceito de *employer attractiveness* (EmpAt).

Berthon, Ewing e Hah definem o construto *employer attractiveness* como o “conjunto de benefícios que um potencial candidato vê em trabalhar para determinada organização” (2005, p.156). Os mesmos autores acrescentam que a perceção da atratividade da marca empregadora pelo sujeito vai influenciar o valor que este atribui à marca empregadora, ou seja, o seu *employer brand equity*. Por outras palavras, quanto mais atrativa a marca empregadora for percecionada por potenciais candidatos, mais forte será a *employer brand equity* dessa organização (Berthon et al., 2005). Este construto também é descrito com base no interesse que os sujeitos demonstram em candidatar-se a um emprego na organização, no seu *engagement* e vontade de nela querer permanecer (Hedlund et al., 2009) e com base na perceção da organização, pelos candidatos, como um bom lugar para trabalhar (Jiang & Iles, 2011).

A capacidade de atração e retenção de uma empresa é determinada, em parte, pelas suas características (Roy, 2008). Berthon e colaboradores (2005) identificaram cinco dimensões de atratividade organizacional, nomeadamente o Interesse, que se refere ao ambiente de trabalho entusiasmante vivido na empresa, à adoção de novas práticas de trabalho e uso da criatividade dos colaboradores para produzir produtos e serviços inovadores e com elevada qualidade. A segunda dimensão identificada, intitula-se de Social e engloba um ambiente de trabalho divertido, feliz, no qual se cultivam boas relações entre os membros da equipa. O fator Económico é também um fator de atratividade associado à oferta de salários acima da média, de um pacote de benefícios, segurança na continuidade do trabalho e oportunidades de progressão de carreira, assim como o fator Desenvolvimento, que por sua vez diz respeito ao reconhecimento do mérito dos colaboradores, sentimento de autovalorização e autoconfiança resultante do contributo dado para a empresa, oportunidade de valorização da experiência profissional e de potenciar futuras oportunidades de emprego. Por último, a capacidade de atração de uma organização pode estar relacionada com a Aplicação, isto é, a oportunidade que a empresa dá aos colaboradores de aplicarem aquilo que aprenderam noutras instituições, tal como a abertura para que estes ensinem os outros, num ambiente mais humanista e orientado para o cliente (Berthon et al., 2005).

Estes autores defendem a ideia de que o investimento na integração destes fatores na experiência de trabalho dos colaboradores consolida-se em vantagem competitiva em termos de atratividade e retenção de capital humano (Berthon et al., 2005), deixando a ressalva de que podem existir diferenças culturais nos atributos considerados mais atrativos. Desde então, a escala desenvolvida por Berthon, Ewing e Hah (2005) tem sido aplicada em múltiplos estudos sobre atratividade de empresas de diferentes países – Austrália (Berthon et al., 2005), Sri Lanka (Arachchige & Robertson, 2011, cit. por Eger et al., Mičák, Gangur & Řehoř, 2019), Noruega (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013, cit. por Eger et al., 2019), Turquia (Alniacik, Alniacik, Erat, & Akcin, 2014, cit. por Eger et al., 2019), Letónia (Alniacik et al., 2014), Brasil (Reis & Braga, 2016) e República Checa (Eger et al., 2019) - cujos resultados foram compilados num estudo recente, que concluiu que efetivamente se verificam diferenças transculturais nos atributos valorizados na escolha de um local de trabalho (Eger et al., 2019).

Ao comparar os atributos valorizados num potencial local de trabalho por sujeitos de sete nacionalidades distintas, os autores apuraram que, de um modo geral, a dimensão Económica e Social são as mais relevantes, ao contrário da Aplicação que representa a dimensão considerada menos atrativa na maioria dos países. Porém, verificam-se diferenças significativas entre estes que, segundo o artigo, não devem ser ignoradas e levantam a

necessidade de adaptação das estratégias de recrutamento de acordo com a cultura dos candidatos que se pretende atrair (Eger et al., 2019).

Em Portugal, Santiago (2019) conduziu um estudo de caso de uma empresa portuguesa com o intuito de averiguar a influencia que as dimensões do EmpAt, definidas por Berthon e colaboradores (2005) exercem sobre a intenção de potenciais candidatos da geração *millennial* submeterem a candidatura a um emprego nessa organização. Os resultados indicam que a generalidade das dimensões da atratividade têm influencia na decisão de submeter a candidatura, com exceção da dimensão Económica.

Muito embora o estudo do EmpAt tenha vindo a ganhar importância em Portugal nos últimos anos, esta área de estudo ainda carece de sustentação.

### *Employer Attractiveness Gap*

As escalas de EmpAt foram desenvolvidas com o intuito de dar visibilidade às empresas sobre os atributos que as pessoas mais valorizam num local de trabalho, servindo de ferramenta para a definição das estratégias de atratividade mais eficientes (Berthon et al., 2005; Puri, 2019). No entanto, será que o conjunto de benefícios que os sujeitos percecionam que as organizações do tecido empresarial português oferecem corresponde às suas expectativas?

Pouco se sabe acerca da atratividade das empresas do tecido empresarial português, na ótica dos recursos humanos qualificados. A consultora Hays (2015), sondou a opinião de 3700 profissionais qualificados em Portugal, face àquilo que estes valorizam numa potencial empresa para trabalhar e comparou as suas respostas com a perceção de 700 empregadores relativamente aos atributos que estes consideram como pontos fortes na atração e retenção de talento da sua empresa. Os resultados obtidos são curiosos, na medida em que se verifica uma discrepância significativa entre a expectativa dos candidatos e a oferta da marca empregadora.

Verificou-se uma discrepância relativamente à oferta salarial, plano de formação, cultura empresarial, plano de carreira, qualidade dos projetos, ambiente de trabalho e prémios de desempenho, isto é, a expectativa dos profissionais qualificados nestas dimensões é superior àquilo que as empresas disponibilizam. Em contrapartida, as empresas consideram que a dimensão da companhia e prestígio no mercado são fatores de atratividade e retenção dos colaboradores, quando estes lhes atribuem pouca importância (Hays, 2015).

Paralelamente, aplicou-se o mesmo exercício aos benefícios, comparando aquilo que os profissionais valorizavam com aquilo que as empresas oferecem e os resultados obtidos voltaram a detetar discrepâncias (Hays, 2015). Benefícios como o computador portátil,

telemóvel pessoal, estacionamento, espaço para refeição e *tickets* refeição, são disponibilizados pela maioria das organizações, apesar dos profissionais não lhes darem valor, sendo que os benefícios que mais valorizam são a formação e o seguro de saúde, para os quais uma grande parte das empresas não está a canalizar o seu investimento.

Estas discrepâncias não devem ser ignoradas, uma vez que acarretam consequências para as organizações. De acordo com a *Theory of Met Expectations* quando existe um *gap* entre as expectativas e realidade da experiência de trabalho dos colaboradores, nas dimensões que estes valorizam, estes tendem a sentir-se frustrados, insatisfeitos e manifestam maior propensão a abandonar a empresa (Polach, 2004; Porter & Steers, 1973). Em contrapartida, a congruência das expectativas com a realidade gera satisfação e ajustamento à organização (Porter & Steers, 1973). A teoria de Porter e Steers (1973) sustenta a ideia de que, do ponto de vista de um candidato, quanto maior for a congruência entre expectativas e a realidade daquilo que a empresa se compromete a oferecer, mais atraído este se irá sentir a candidatar a uma oportunidade de emprego nessa empresa.

Para avaliar a qualidade dos produtos ou serviços prestados por uma organização, a área do marketing recorre frequentemente ao Modelo de Qualidade do Serviço (SERVQUAL) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Segundo este modelo, a qualidade do produto ou serviço vai depender da perceção do *gap* entre as expectativas do consumidor e a sua experiência, sendo que quando as expectativas não são correspondidas, a qualidade do serviço é considerada inaceitável, quando as expectativas são correspondidas a qualidade é satisfatória e quando estas são superadas, produz-se uma experiência “UAU”, uma vez que o produto ou serviço antecipa as necessidades e surpreende o consumidor, permitindo reter e atrair novos consumidores (Parasuraman et al., 1985; Schauer, 2008). O mesmo racional poderá ser aplicado às estratégias de *employer attractiveness*, por forma a reter e atrair novos colaboradores.

Em linha com os modelos anteriormente descritos, mais do que compreender quais as dimensões que os profissionais qualificados valorizam na escolha de um local de trabalho, o presente estudo propõe-se a averiguar se o tecido empresarial português é atrativo na ótica dos talentos, através da análise daquilo que irei designar por *employer attractiveness gap* (EmpAGap), isto é, a discrepância entre aquilo que estes valorizam num potencial empregador – *Employer Attractiveness Ideal* (EmpAI) – e aquilo que percebem que, de um modo geral, as empresas em Portugal oferecem aos seus colaboradores – *Employer Attractiveness Real* (EmpAR). Para este efeito, irei recorrer ao modelo de análise do *gap*, desenvolvido por Parasuraman e colaboradores (1985) com o objetivo de detetar a fonte dos problemas de

qualidade, para que os gestores pudessem atuar no sentido de melhorar o serviço da sua empresa.

### **Intenção de Emigrar**

Nos últimos anos tem-se verificado um aumento da movimentação de pessoas por todo o mundo. Os avanços tecnológicos permitiram esbater fronteiras, através do desenvolvimento dos transportes e meios de comunicação, que hoje diminuem a percepção de distância física entre as pessoas (Bauman, 2007).

O fenómeno da globalização, que caracteriza os tempos modernos, tem ganho importância junto da comunidade científica, que se tem dedicado a tentar compreender o processo de tomada de decisão subjacente à movimentação de pessoas, nomeadamente, a decisão de sair do país de residência para se estabelecer noutra - emigrar (Adina-iulia, 2015; Chuvashov, 2014; Kazlauskienė & Rinkevičius, 2006). Neste contexto, o estudo das intenções de emigrar tem vindo a ser aprofundado na literatura, uma vez que as evidências apontam para este construto como um bom preditor do comportamento futuro de emigrar. Groot, Mulder e Manting (2011) concluem que é quatro vezes mais provável que pessoas com fortes intenções de emigrar o façam no futuro, comparativamente com aqueles que apresentam fracas intenções. Os resultados do estudo longitudinal de van Dalen e Henkens (2013), apontam no mesmo sentido, pelo que os autores verificaram que 34% dos participantes que tinham intenções de emigrar em 2005, efetivamente emigraram do seu país no período de cinco anos.

#### *Theory of Planned Behaviour*

A Teoria do Comportamento Planeado (TCP) (Ajzen, 1985) é utilizada na literatura para explicar diferentes tipos de comportamento, nomeadamente o comportamento associado aos movimentos migratórios (Chuvashov, 2014; Groot et al., 2011; Jong, 1994, cit. por Willekens, 2017; van Dalen & Henkens, 2013).

Com base na teoria de Ajzen (1985), o processo de tomada de decisão, por exemplo de emigrar, parte das crenças do sujeito face ao comportamento. Em primeiro lugar, este vai avaliar os prós e contras da emigração, de acordo com os fatores *push* e *pull* – atitude –, vai ter em conta a opinião de pessoas próximas face à emigração – normas subjetivas – e vai avaliar se tem os recursos necessários para remover os obstáculos inerentes à emigração – controlo

comportamental percebido. O balanço entre a atitude, normas subjetivas e controlo comportamental percebido, vai influenciar a intenção de emigrar do sujeito.

De acordo com o autor (Ajzen, 1985; 1991), quanto mais favorável for a atitude face ao comportamento e a norma subjetiva e quanto maior for a perceção de controlo sobre o mesmo, maior será a intenção do sujeito atuar nesse sentido. Esta intenção serve de indicador para perceber em que medida o sujeito está disposto e motivado para desempenhar o comportamento, pelo que quanto maior for a intenção de emigrar, maior será a probabilidade deste comportamento ocorrer (Chuvashov, 2014).

Muito embora a TCP tenha vindo a ser aplicada ao estudo de diferentes tipos de comportamento, com sucesso, a relevância de cada uma das componentes enunciadas, pode variar consoante o comportamento a que nos referimos (Ajzen, 1991). Chuvashov (2014) recorreu à TCP para desenvolver uma escala completa, que englobasse todas as dimensões previstas pela TCP, com o objetivo de estudar as intenções de emigrar da Rússia nos jovens qualificados, com maior precisão. Porém, concluiu que a norma subjetiva e a perceção de controlo sobre o comportamento, não influenciam significativamente a intenção de emigrar, ao contrário da atitude face à emigração, que por sua vez, detém uma elevada capacidade preditiva, também sustentada num estudo recente de Orosová, Benka, Hricová e Kulanová (2018).

### *Fuga de Cérebros e Atratividade*

De acordo com a Teoria do Capital Humano, as intenções de emigrar são superiores em pessoas qualificadas, comparativamente com pessoas não qualificadas (Chiswick, 1999), uma vez que o capital humano de pessoas qualificadas é superior, ou seja, o investimento pessoal feito em educação, formação e saúde, culmina em maior produtividade e valor destes profissionais enquanto recursos humanos (Becker, 1975, cit. por van Dalen & Henkens, 2013).

Esta teoria tem vindo a ser verificada na literatura, que encontra associações positivas entre o nível de educação dos sujeitos e a sua intenção de sair do país para viver temporária ou definitivamente (Chiswick, 1999; van Dalen & Henkens, 2013). Segundo Chiswick (1999), verifica-se esta desproporcionalidade nas intenções de sair do país, por um lado, devido à maior facilidade de pessoas com qualificação superior recuperarem mais rapidamente o investimento feito inicialmente na mobilidade e por outro, o seu maior capital humano, permite que estes se adaptem com maior facilidade à nova realidade onde se inserem e que tenham mais oportunidades de trabalho no mercado internacional (Chiswick, 1999; DeVoretz & Iturralde, 2001; Pires & Pereira, 2018).

Zimmerman (1996) sugere que existem dois tipos de fatores que influenciam a decisão de emigrar de um país: os fatores *push* e os fatores *pull*. Os fatores *push*, como o próprio nome indica, são fatores relacionados com o país de origem do sujeito que o “empurram” para sair do país, ao passo que, os fatores *pull* estão associados ao país de destino, como ímanes que atraem o sujeito a querer emigrar.

Na literatura foram apurados alguns fatores que influenciam a tomada de decisão de emigrar do país de profissionais qualificados, tais como a procura de melhores condições de vida, que se encontra diretamente relacionada com a procura de melhores oportunidades de emprego (Oliveira & Neves, 2017). A atratividade do tecido empresarial do país de destino, é muitas vezes considerada um fator *pull*, na medida em que os profissionais qualificados relatam que na origem da sua tomada de decisão está a procura de excelência, estatuto profissional, progressão de carreira, melhores salários, satisfação profissional e melhor qualidade de vida, em oposição às condições oferecidas nas empresas do país de origem que atuam como fatores *push* (IOM, OECD & The World Bank, 2004).

Com a liberalização do mercado e o fácil acesso à informação, as empresas internacionais facilmente entram em contacto com candidatos qualificados, através de fortes campanhas de recrutamento, assim que estes terminam os estudos (Pires & Pereira). Quando o país de origem também tem capacidade de atrair talento de outros países, estabelece-se um equilíbrio nos movimentos migratórios de profissionais qualificados designado por *brain circulation* (circulação de cérebros) (Castells, 1996, cit. por Kazlauskienė & Rinkevičius, 2006). Todavia, os movimentos migratórios ocorrem tendencialmente num único sentido, fuga de pessoas qualificadas de países menos desenvolvidos para países mais desenvolvidos, designado *brain drain* (fuga de cérebros) (Kazlauskienė & Rinkevičius, 2006).

### *Fuga de Cérebros em Portugal*

Em Portugal a fuga de cérebros é um tema atual, na medida em que se tem verificado um aumento da emigração de profissionais qualificados, ou seja, pessoas que tenham concluído no mínimo o grau de licenciatura, que saem do país onde foram formadas em busca de melhores oportunidades de trabalho no estrangeiro (Lopes, 2013; Pires & Pereira, 2018).

Segundo a Comissão Europeia (cit. por Viana, 2016), Portugal encontra-se entre os países europeus com maior taxa de emigração de pessoas altamente qualificadas, pelo que o maior pico se registou entre 2012 e 2014, com a saída de 40 mil profissionais portugueses com diploma universitário, devido à crise económica que se instalou. Entre 2001 e 2011 registou-se

um aumento de 87,5% na percentagem de emigrantes qualificados e muito embora o país esteja a recuperar, cerca de 43% dos profissionais qualificados que saíram do país não pensam voltar tão cedo, em parte devido aos salários inferiores, às baixas perspetivas de evolução de carreira, aos projetos pouco interessantes e à menor qualidade de vida e condições de trabalho (Hays, 2015).

Muito embora a emigração de pessoas qualificadas não seja superior à emigração de pessoas não qualificadas (Pires & Pereira, 2018), o aumento que se verifica tem um grande impacto na economia do país de origem, nomeadamente ao nível da escassez de recursos humanos qualificados, decréscimo da produção, perda de receitas fiscais e o investimento feito na educação superior dessas pessoas, em parte financiado pelo estado do país, que acaba por não ter retorno (Lopes, 2013; IOM, OECD, & The World Bank, 2004).

A perspetiva para o futuro não dá sinais de melhoria, dado que de acordo com os resultados do inquérito realizado pela Hays (2015), 79% dos profissionais qualificados portugueses manifestam intenções de vir a trabalhar no estrangeiro. Outros estudos indicam que é quatro vezes mais provável a emigração de uma pessoa qualificada do que de uma não qualificada (Pires & Pereira, 2018).

Apesar das desvantagens em termos de retorno financeiro poderem ser atenuadas através do envio de remessas dos emigrantes para as famílias que permanecem em Portugal, as organizações locais continuam a confrontar-se com a falta de capital humano com competências para desempenhar funções qualificadas e com capacidade para acrescentar valor à atividade da empresa, que compromete a competitividade do tecido empresarial português (Hays, 2015; Young People We Care, cit. por Lopes, 2013).

Perante o desafio com o qual Portugal se confronta atualmente, de competir internacionalmente na luta pela atração e retenção de talentos, o presente estudo pretende averiguar se o *gap* de atratividade percecionado pelos profissionais portugueses qualificados nas empresas em Portugal, influencia a decisão de procurar outras oportunidades de emprego no estrangeiro.



## Efeito Geracional

O cruzamento de diferentes gerações no mercado laboral levanta novos desafios à gestão de recursos humanos, que se confronta com uma pluralidade de características e interesses, que dificultam a clarificação daquilo que é considerado um *best employer* (Bakanauskienė, Bendaravičienė, & Bučinskaitė, 2016).

O conceito de geração remete para um grupo de pessoas, que nasceram numa determinada unidade temporal e que partilharam a vivência de eventos históricos, económicos e sociais que marcaram o seu desenvolvimento (Mannheim, 1952; Parry & Urwin, 2011). Apesar das diferenças individuais, a vivência partilhada desde momentos, por determinada geração, reflete-se em tendências comportamentais e motivacionais comuns, nos seus valores, forma de pensar e preferências (Hansen & Leuty, 2012; Smola & Sutton, 2002).

Maioritariamente, os estudos partem da realidade americana para a caracterização das diferentes gerações, porém, é possível fazer algumas generalizações para o contexto histórico e social português (Horta, 2010, cit. por Marques, 2014).

Dada a subjetividade inerente à definição dos *clusters* geracionais, a literatura não parece chegar a um consenso neste tema. Neste estudo irei basear-me na classificação proposta por Zemke, Raines e Filipczak (2000), adaptada por Bencsik, Juhász e Horváth-Csikós (2016), que identificam seis gerações distintas: Geração Veterana, Geração *Baby Boom*, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alfa (Tabela 2).

**Tabela 2** – Grupos geracionais e respetivas faixas etárias

<b>Geração</b>	<b>Faixas Etárias</b>
Geração Veterana	1925 – 1945
Geração <i>Baby Boom</i>	1946 – 1960
Geração X	1961 – 1980
Geração Y	1981 – 1995
Geração Z	1996 – 2010
Geração Alfa	2011 – Presente

No presente estudo, irei focar-me apenas nas quatro gerações com qualificação superior, que atualmente podemos encontrar no mercado de trabalho: a Geração *Baby Boom*, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Nascidos entre 1946 e 1960, os *Baby Boomers* cresceram numa época de grande prosperidade e otimismo, marcada pelos anos que sucederam à 2ª Guerra Mundial, onde as taxas de natalidade aumentaram exponencialmente, pelo início dos movimentos pelos direitos civis e a chegada do primeiro homem à lua (Bencsik et al., 2016; Gaidhani, Arora, & Sharma, 2019). Esta geração, é muitas vezes designada de *workaholics*, uma vez que a esta se deve a recuperação económica do pós-guerra (Cennamo & Gardner, 2008). A rutura de alguns valores sociais tradicionais como o papel da mulher na sociedade e o conceito de família, devido ao aumento dos divórcios e um menor suporte parental, o aparecimento da primeira televisão e a afirmação da cultura pop, marca os indivíduos da geração X, nascidos entre 1961 e 1980 (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Losyk, 1997, cit. por Hansen & Leuty, 2012).

Com os elevados avanços tecnológicos e a introdução e vulgarização do uso do computador pessoal, que marcou o início da era digital, surge uma nova geração, a geração Y ou *Millennium*, que abrange todos aqueles que nasceram entre 1981 e 1995 e que cresceram com uma elavada proteção parental, numa sociedade de consumo, em Portugal motivada pela entrada na Comunidade Económica Europeia (CEE) (Ferreira, 2016; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016). A última geração a entrar no mercado de trabalho, foi a geração Z, por alguns autores designada geração *Facebook* ou *nativos-digitais*, agrupa os indivíduos que nasceram entre 1996 e 2010 (Tari, 2011, cit. por Bencsik et al., 2016). Esta foi a primeira a crescer numa aldeia global, conectada pela internet, onde o uso das redes sociais se afirma como parte do seu quotidiano e se instala uma sociedade de informação (Tari, 2011, cit. por Bencsik et al., 2016).

### *Efeito Geracional no Employer Attractiveness*

O estado da arte indica que tanto as características demográficas, como as vivências partilhadas pelos diferentes grupos geracionais, que têm impacto nos valores perante o trabalho, influenciam os atributos que os profissionais valorizam em contexto profissional (Alniacik et al., 2014; Reis & Braga, 2016) (Tabela 3).

Segundo a literatura, os *Baby Boomers*, enquanto profissionais, assumem valores como a lealdade, pelo que procuram estabelecer uma carreira duradoura na organização, comprometimento e empenho na devolução de resultados, em troca de recompensas mais

extrínsecas e estatuto (Gursoy et al., 2008; Reis & Braga, 2016). A relação que estabelecem com a sua hierarquia é de respeito, esperando por parte da mesma o devido reconhecimento, muito embora o *feedback* constante possa ser mal interpretado (Gursoy et al., 2008). Reis e Braga (2016) aplicaram a escala de *employer attractiveness* de Berthon e colaboradores (2005) a uma amostra de 937 profissionais de diferentes gerações, cujo resultado indicou que as dimensões mais valorizadas pelos *Baby Boomers* são o Interesse e Desenvolvimento, em oposição à Aplicação.

Por outro lado, o contexto de mudança vivido pela geração X, trouxe incerteza financeira, familiar e social, que se traduziu num maior grau de independência e autonomia destes profissionais (Jurkiewicz, 2000). Ao contrário dos *Baby Boomers*, manifestam maior comprometimento com a sua carreira do que com a empresa, uma vez que não tomam nada por garantido (Cennamo & Gardner, 2008). Na escolha de uma potencial empresa para trabalhar, este grupo geracional prioriza os atributos económicos e de desenvolvimento, em oposição aos de interesse e aplicação (Reis & Braga, 2016).

Relativamente à geração Y, entre aquilo que os caracteriza, está a sua elevada qualificação tecnológica e predisposição para a mudança (Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016). Mais focados no presente, não se preocupam tanto com planos a longo-prazo, pelo que aquilo que mais valorizam no trabalho é a oportunidade de fazer o que lhes dá prazer e alcançar o sucesso, caso contrário, terão maior predisposição para largar aquilo que têm e procurar novos desafios, uma vez que manifestam menores intenções de permanência (Deloitte, 2018; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016). A família não parece sobrepor-se à sua vida profissional, ficando esta para segundo plano (Deloitte, 2019; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016). Movidos pela procura de geração de impacto positivo na sociedade, na escolha de uma empresa para trabalhar, um dos fatores com maior peso é o social, assim como os fatores económicos (Deloitte, 2019; Ferri-Reed, 2014). Os resultados do estudo de Reis e Braga (2016) são consistentes, já que as dimensões de atratividade mais valorizadas pelos *Millennials* na escolha de uma potencial empresa para trabalhar, são as dimensões Económica, de Desenvolvimento e Social. Os principais motivos que levam ao *turnover* desta geração, apontam no mesmo sentido de acordo com os resultados do relatório anual da Deloitte (2019) *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*, segundo o qual a insatisfação com as políticas de compensação e benefícios, a falta de oportunidades de desenvolvimento e de reconhecimento, são mencionados pelos profissionais como os motivos que contribuem para esta intenção de saída.

Em oposição às gerações anteriores, a geração Z foi habituada a ter acesso facilitado a tudo, sendo que em termos gerais, estes profissionais se caracterizam como pessoas mais impacientes, práticas e informadas, uma vez que toda a informação que procuram se encontra à distância de um “clique” (Bencsik et al., 2016; Tari, 2011). Este último ponto, contribui para a sua maior consciencialização face a questões ambientais, que comprometem a sustentabilidade de futuras gerações e questões sociais, que os leva a ambicionar criar impacto positivo no mundo (Grow & Yang, 2018; Scott, 2016). Enquanto força de trabalho, esta geração traz grandes desafios às empresas, nomeadamente no que diz respeito à manutenção do seu *engagement*, na medida em que estes profissionais valorizam cada vez mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aliado a uma maior flexibilidade. A sua intensa procura por um propósito, leva a que os seus objetivos de carreira sejam mais individualizados, procuram empresas com forte responsabilidade social e que apostem no desenvolvimento dos seus colaboradores, uma vez que esta geração considera que as competências desenvolvidas nas instituições de ensino não são suficientes (Grow & Yang, 2018; Scott, 2016; Bridges, 2015, cit. por Gaidhani et al., 2019).

A escala de Berthon e colaboradores (2005) foi aplicada recentemente num estudo com 281 estudantes universitários da República Checa, pertencentes à geração Z e final da geração Y (Eger et al., 2019). Os resultados obtidos indicam maior valorização da dimensão Social, seguida das dimensões Interesse, Económica e de Desenvolvimento (Eger et al., 2019).

O salário e benefícios, interações sociais no local de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, também são mencionados na literatura como fatores que influenciam a escolha de um empregador, pelas gerações mais novas (Bejtkovský, 2018). Em Portugal, segundo o relatório anual da Hays (2015), as gerações mais novas tendem a valorizar como características de um potencial empregador, o bom ambiente de trabalho (83%), a oferta salarial (79%), a progressão de carreira (75%), a cultura empresarial (53%) e o plano de formação da empresa (47%).

**Tabela 3** – Vivências partilhadas, valores no trabalho e dimensões de atratividade por geração

<b>Geração</b>	<b>Vivências Partilhadas</b>	<b>Valores no Trabalho</b>	<b>Dimensões de Atratividade</b>
<b>Baby Boom</b>	Pós 2ª Guerra Mundial; Movimentos pelos direitos civis; Chegada do homem à lua; Recuperação económica; Aumento da natalidade.	Lealdade; Comprometimento e estabilidade; Recompensas extrínsecas e reconhecimento.	Interesse; Desenvolvimento.
<b>X</b>	Afirmação do papel da mulher na sociedade; Aumento da taxa de divórcio; Aparecimento da televisão; Cultura pop; Figuras parentais menos presentes.	Independência e autonomia; Maior comprometimento com a carreira do que com a empresa.	Económica; Desenvolvimento.
<b>Y</b>	Início da era digital; Avanço tecnológico; Sociedade de consumo; Portugal entra para a CEE; Elevada proteção parental.	Abertura à mudança; Baixo comprometimento; Felicidade e realização pessoal; Reconhecimento e sucesso;	Económica; Desenvolvimento; Social.
<b>Z</b>	Criação de uma aldeia global conectada pela internet; Aparecimento das redes sociais; Sociedade de informação.	Responsabilidade social; Flexibilidade e bom ambiente de trabalho; Oportunidades de desenvolvimento; Salário e benefícios.	Social; Interesse; Económica

### *Efeito Geracional na Intenção de Emigrar*

O estado da arte diz-nos que a propensão para emigrar do país não é igual em todos os sujeitos, sendo que as características sociodemográficas dos mesmos, têm impacto nas suas motivações para efetuar este tipo de movimentações internacionais (Orosova et al., 2018; Tartakovsky, Patrakov, & Nikulina, 2017; van Dalen & Henkens, 2013).

Um dos mais recentes relatórios anuais da consultora Hays (2019) revelou que a geração Z é a que manifesta maior disponibilidade para procurar um emprego fora de Portugal (44%), seguida da geração Y (34%), no ano de 2020. Por outro lado, os valores das novas gerações, como a maior abertura à experiência, à mudança e à diversidade, menores intenções de permanência nas organizações e as novas ambições, como a de viajar pelo mundo, em grande parte motivada pela globalização, reforçam a sua maior propensão para sair do país (Deloitte, 2019; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016).

Em contrapartida, gerações mais maduras já não perspetivam tantos benefícios em emigrar, que de acordo com a literatura, pode estar relacionado com a energia necessária para este processo de transição a adaptação a uma nova realidade, com a constituição de família no país de origem e a menor abertura à mudança destas gerações, que se regem por valores mais tradicionais como a lealdade, compromisso e estabilidade (Gursoy et al., 2008; Mincer, 1978; Orosova et al., 2018; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016; Tartakovsky et al., 2017).

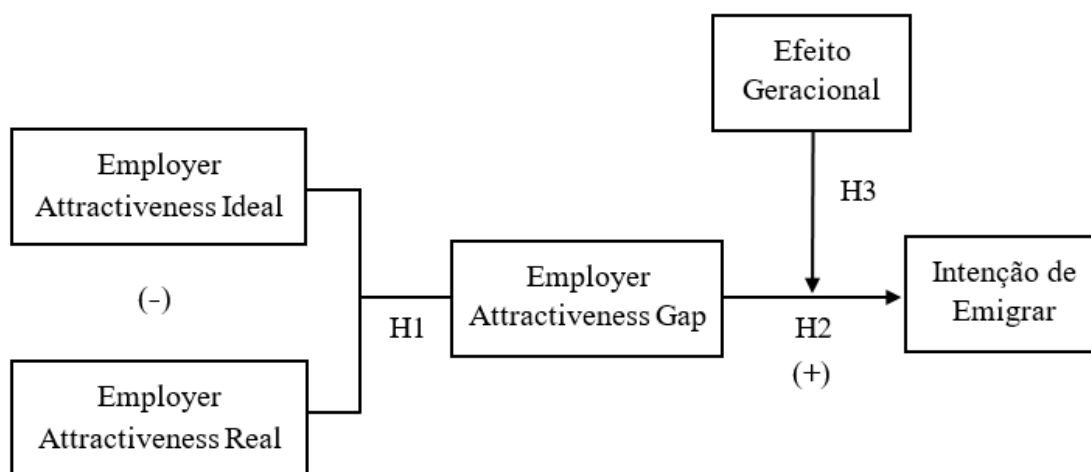
Uma outra variável sociodemográfica que deve ser considerada nesta reflexão, é a idade, que se encontra associada à geração e parece relacionar-se negativamente com a intenção de emigrar, pelo que à medida que a idade da pessoa aumenta, o ganho percecionado, relativamente ao movimento migratório, parece diminuir, em grande parte por motivos matrimoniais e familiares (DeVoretz & Iturralde, 2001; Graves & Linneman, 1979; Tartakovsky, Patrakov, & Nikulina, 2017; van Dalen, Groenewold, & Fokkema, 2005; Zaiceva & Kimmermann, 2008).

A título de conclusão, a literatura tem caminhado no sentido de compreender com maior profundidade qual a relação que se estabelece entre as variáveis *Employer Attractiveness*, Intenção de Emigrar e Efeito Geracional, particularmente nas camadas profissionais mais qualificadas. Todavia, o corpo de estudos sobre o tema ainda não sustentou a premissa de que pode existir um *gap* de atratividade, percecionado pelos profissionais qualificados, nas empresas do tecido empresarial português e que esse *gap* pode estar a motivar os movimentos de fuga de cérebros que têm vindo a aumentar no país, nomeadamente em gerações mais novas, que manifestam maior propensão para tal.

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO

A operacionalização da revisão da literatura acerca do comportamento das variáveis enunciadas e da sua possível relação, traduziu-se num modelo de investigação inovador, ilustrado pela Figura 1.

De acordo com o modelo exposto, espera-se que exista uma discrepância positiva entre a percepção do *Employer Attractiveness Ideal* e do *Employer Attractiveness Real*, relativamente às empresas do tecido empresarial português, nas suas diferentes dimensões, que vai dar origem a uma nova variável, o *Employer Attractiveness Gap*. Numa segunda hipótese, espera-se que o *Employer Attractiveness Gap* percecionado, face às empresas do tecido empresarial português, se relacione positivamente com a Intenção de Emigrar de Portugal, sendo que quanto maior o *Employer Attractiveness Gap* percecionado pelo sujeito, maior será a sua Intenção de Emigrar do país. Por fim, é expectável que a relação positiva entre o *Employer Attractiveness Gap* percecionado e a Intenção de Emigrar, seja moderada pelo Efeito Geracional, de modo que, quanto menor a geração do indivíduo, maior o impacto do *Employer Attractiveness Gap* percecionado e das suas dimensões, na Intenção de Emigrar.



**Figura 1** – Modelo de Investigação

No seguimento do modelo explanado e ilustrado na Figura 1, seguem as hipóteses em estudo:

*H1*: Existe um *gap* positivo entre a o *Employer Attractiveness* Ideal e o *Employer Attractiveness* Real percecionado.

*H1a*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal de Desenvolvimento e o *Employer Attractiveness* Real de Desenvolvimento percecionado.

*H1b*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal Social e o *Employer Attractiveness* Real Social percecionado.

*H1c*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal de Interesse e o *Employer Attractiveness* Real de Interesse percecionado.

*H1d*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal Económico e o *Employer Attractiveness* Real Económico percecionado.

*H1e*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal de Aplicação e o *Employer Attractiveness* Real de Aplicação percecionado.

*H2*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

*H2a*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo de Desenvolvimento relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

*H2b*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo Social relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

*H2c*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo de Interesse relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

*H2d*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo Económico relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

*H2e*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo de Aplicação relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

*H3*: O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo percecionado e a Intenção de Emigrar, de maneira que à medida que a geração diminui, a influência do *Employer Attractiveness Gap* positivo percecionado na Intenção de Emigrar aumenta.

*H3a*: O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo de Desenvolvimento percecionado e a Intenção de Emigrar.



*H3b:* O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo Social percebido e a Intenção de Emigrar.

*H3c:* O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo de Interesse percebido e a Intenção de Emigrar.

*H3d:* O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo Económico percebido e a Intenção de Emigrar.

*H3e:* O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo de Aplicação percebido e a Intenção de Emigrar.

## MÉTODO

### Participantes

Para o presente estudo, foram considerados todos os sujeitos que atualmente habitam em Portugal e que já concluíram, no mínimo, o grau de licenciatura.

A amostra é composta por um total de 227 participantes (N= 227), recolhida através de um método de amostragem não probabilístico, por conveniência, uma vez que o questionário foi divulgado online, com um alcance limitado à rede de contactos pessoal, que invalidou a possibilidade de participação da totalidade da população elegível (Marôco & Bispo, 2006).

A codificação das variáveis e caracterização da amostra foi feita com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics*.

Da totalidade dos participantes, 151 são do género feminino (66.5%) e os restantes 76 do género masculino (33.5%), com idades compreendidas entre os 21 e os 72 anos de idade (M= 36.41; DP= 13.26), entre os quais apenas 3.5% pertencem à geração *Baby Boom*, 39.6% pertencem à geração X, 26% à geração Y e 30.8% à geração mais recente, a geração Z. Relativamente às habilitações literárias, o grau de licenciatura ocupa maior expressividade na amostra (65.2%), seguido do grau de mestrado (32.6%) e de doutoramento (2.2%). Com variação entre zero e 41 anos de experiência profissional (M= 13.13%; DP= 12.58), atualmente, 15.9% dos participantes não trabalha, 38.3% trabalha numa empresa do setor público e 45.8% numa empresa do setor privado (Tabela 4) (Anexo B).

**Tabela 4** - Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas

Variável		Codificação	Frequência	Percentagem
Género	Masculino	0	76	33.5%
	Feminino	1	151	66.5%
Habilitações Literárias	Licenciatura	1	131	65.2%
	Mestrado	2	74	32.6%
	Doutoramento	3	5	2.2%
Setor da Empresa Atual	Não trabalha	0	36	15.9%
	Pública	1	87	38.3%
	Privada	2	104	45.8%
Geração	Geração Z	1	70	30.8%

Geração Y	2	59	26.0%
Geração X	3	90	39.6%
<i>Baby Boom</i>	4	8	3.5%

Variável	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Idade	21	72	36.41	13.26
Experiência Profissional	0	41	13.13	12.58

## Delineamento

De acordo com Marôco (2018), o estudo em questão apresenta um delineamento não experimental ou correlacional, na medida em que não podemos inferir que existe uma relação de causalidade entre as variáveis, dado que não houve qualquer tipo de controlo ou manipulação das mesmas.

Também se classifica como quantitativo e de natureza transversal, devido ao método de recolha de dados selecionado, neste caso o questionário, que foi aplicado num único momento.

## Instrumentos

### *Employer Attractiveness Gap*

Recorreu-se à escala original *Employer Attractiveness*, de Berthon, Ewing e Hah (2005), como ponto de partida.

Composta por cinco dimensões, que perfazem um total de 25 itens, esta escala avalia a atratividade das empresas, enquanto potenciais empregadores. A primeira dimensão designa-se Desenvolvimento e engloba os itens 1, 3, 4, 5 e 6 (e.g., “Reconhecimento e valorização pela chefia”). Os itens 2, 7, 8, 9 e 23, compõem a dimensão Social (e.g., “Ter uma boa relação com os colegas”), os itens 10, 11, 12, 13 e 14 a dimensão Interesse (e.g., “Trabalhar num ambiente de trabalho entusiasmante”), a dimensão Económico, por sua vez, remete para os itens 15, 21, 22, 24 e 54 (e.g., “Salário acima da média”) e por fim, os autores identificaram a dimensão Aplicação, composta pelos itens 16, 17, 18, 19 e 20 (e.g., “Oportunidade de aplicar na empresa o que aprendi noutras instituições”).

Relativamente à fiabilidade, a escala apresenta um bom índice de consistência interna ( $\alpha = 0.96$ ), que também se verifica para as suas diferentes dimensões: Desenvolvimento ( $\alpha = 0.91$ ), Social ( $\alpha = 0.91$ ), Interesse ( $\alpha = 0.91$ ), Económico ( $\alpha = 0.91$ ) e Aplicação ( $\alpha = 0.89$ ). Os autores, efetuaram também a Análise Fatorial Confirmatória, através da qual se confirmou o bom ajustamento do modelo a cinco fatores ( $\chi^2 = 685.04$ ;  $df = 265$ ;  $p < 0.01$ ;  $RMSR = 0.06$ ;  $AGFI = 0.91$ ;  $CFI = 0.96$ ) (Anexo C). A validade nomológica, convergente, discriminante, critério e de conteúdo, foi também verificada neste estudo (Berthon et al., 2005).

Segundo os autores, os participantes devem avaliar os diferentes itens, numa escala de 7 pontos, que varia de 1 (nada importante) a 7 (muito importante), quanto ao grau de importância de cada um dos atributos, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar (Berthon et al., 2005). Contudo, de modo a que o cálculo do *gap* entre aquilo que os sujeitos valorizam num potencial empregador (EmpAI) e aquilo que percecionam que as empresas do tecido empresarial português oferecem (EmpAR), pudesse ser efetuado, foi necessário duplicar a escala original, mantendo a estrutura dos itens da escala original, mas modificando a estrutura semântica da questão colocada.

Neste sentido, após ter sido traduzido de inglês para português, o instrumento original foi devidamente adaptado, com base no modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985), passando a requerer a resposta a 25 pares de itens quanto ao: 1) Grau de importância na escolha de uma potencial empresa para trabalhar, numa escala de 7 pontos, que varia de 1 (nada importante) a 7 (muito importante); e 2) Grau de concordância face àquilo que perceciona que, de um modo geral, existe na realidade das empresas portuguesas, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

A diferença entre cada par de itens indica a magnitude do *employer attractiveness gap* percecionado pelo sujeito. Em termos de interpretação, quando o *gap* é positivo, significa que aquilo que este valoriza não está a ser correspondido pelas empresas em Portugal. Pelo contrário, quando este é negativo, significa que as marcas empregadoras em Portugal estão a exceder as expectativas dos sujeitos.

Relativamente ao processo de tradução, anteriormente mencionado, numa primeira fase a escala foi traduzida de inglês para português por um sujeito, cuja língua nativa é o português, mas fluente em inglês. De seguida, reuniu-se um grupo de discussão, formado por cinco juizes, com a finalidade de debater as discrepâncias entre a versão original e a versão traduzida. A versão final da escala, resultou do acordo inter-juizes (Anexo A – Secção 1).

## *Intenção de emigrar*

Escala *Emigration Intentions* desenvolvida por Chuvashov (2014), com base na Teoria do Comportamento Planeado de Ajzen (1985), que avalia a intenção de emigrar dos sujeitos, a partir de um total de 14 itens, que se dividem em cinco dimensões: Atitude, Normas Subjetivas, Perceção de Controlo Comportamental, Intenção de Emigrar e Implementação da Emigração. A dimensão Atitude é composta pelos itens 1, 2, 3 (e.g., “Para mim a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é... Muito negativa/ Muito positiva”). Os itens 4 e 5 (e.g., “Muitas pessoas que considero importantes para mim, acham que eu devo emigrar nos próximos 2 anos”), remetem para a dimensão Normas Subjetivas, os itens 6 e 7 para a dimensão Perceção de Controlo Comportamental (e.g., “Para mim, emigrar nos próximos 2 anos é... Muito difícil/ Muito fácil”) e os itens 8, 9 e 10 para a dimensão Intenção de Emigrar (e.g., “Qual a probabilidade de emigrar de Portugal nos próximos 2 anos?”), cotados numa escala de 1 a 6. Por último, a dimensão Implementação da Emigração inclui o item 11 “Tem alguma ideia de como emigrar de Portugal?”, avaliado através das opções 1 (não, não faço ideia), 2 (não tenho uma ideia certa, só ideias gerais), 3 (tenho algumas ideias, mas não são claras), 4 (tenho uma ideia, mas ainda precisa de ser desenvolvida) e 5 (sim, já tenho uma ideia bem estruturada) e os itens 12, 13 e 14, que remetem para 3 fases distintas do plano de emigração: “Procurar um país para morar e um local para trabalhar/estudar.”, “Desenvolver um plano de ação para emigrar de Portugal.” e “Poupar dinheiro para emigrar.”, respetivamente. A resposta a estes três itens, parte da questão “Em que fase do plano de emigração se encontra?”, cujas opções de resposta são as seguintes: 1 (não vou fazê-lo), 2 (vou fazê-lo algures no futuro), 3 (vou fazê-lo num futuro próximo), 4 (já comecei a fazê-lo) e 5 (estou a fazê-lo/já o fiz).

Relativamente à validade, o instrumento apresenta boas qualidades métricas, dado que os índices de ajustamento do modelo se encontram entre o bom e muito bom ( $\chi^2= 56.9$ ;  $df= 37$ ;  $p= 0.019$ ;  $\chi^2/df= 1.538$ ; CFI= 0.990; RMSEA= 0.047) (Anexo C). Não são apresentados valores de fiabilidade pelos autores.

Não existe registo da aplicação desta escala em Portugal, pelo que, foi necessário proceder à sua tradução e adaptação para a população portuguesa. Neste sentido, foi feita uma primeira tradução da escala de inglês para português, por um sujeito de língua materna português e fluente em inglês, cuja tradução foi posteriormente alvo de discussão por um grupo de cinco juízes, que a compararam com a versão original. A versão final da escala utilizada, resultou do acordo inter-juízes (Anexo A – Secção 2).

## Questionário sociodemográfico

Levantamento de variáveis sociodemográficas dos participantes, tais como o género, idade, habilitações literárias, anos de experiência profissional e setor da empresa onde trabalha atualmente (Anexo A – Secção 3).

## Procedimento

No seguimento daquilo que foi descrito na secção Instrumentos, o primeiro passo foi traduzir e adaptar os instrumentos de medida seleccionados, para a população portuguesa.

O questionário utilizado para recolha de dados (Anexo A), divide-se em três grandes grupos de questões: *Employer Attractiveness*, Emigração e Dados Sociodemográficos. Ao aceder ao questionário, os participantes começavam por ler o consentimento informado, no qual o estudo era brevemente contextualizado, garantindo o anonimato da sua resposta e tratamento dos dados, assim como foi disponibilizado um endereço de e-mail para que os participantes pudessem esclarecer possíveis dúvidas adicionais. Nesta introdução, também eram referidos como pré-requisitos para a participação, a pessoa residir em Portugal e ter concluído o grau de licenciatura.

Ao consentirem com a participação voluntária no estudo, os participantes avançavam para o primeiro grupo de questões, relativas ao *employer attractiveness* ideal versus real, no qual lhes era solicitado que classificassem 25 pares de itens. Cada par de itens, estava agrupado numa secção, onde a instrução se repetia. O segundo grupo de questões, remetia para a intenção de emigrar dos participantes e o último agrupava as questões sociodemográficas.

Dado que a escala de *Employer Attractiveness* original foi duplicada e adaptada, de modo a que fosse possível analisar a discrepância entre o *employer attractiveness* ideal e real, percecionado pelos sujeitos, efetuou-se um pré-teste à versão final do questionário, com uma amostra de oito participantes. Relativamente ao grupo de questões sobre *employer attractiveness*, não houve qualquer dúvida ou ambiguidade identificada pelos participantes. Já no grupo de questões acerca da emigração, surgiu a necessidade de acrescentar à opção de resposta “não vou fazê-lo”, dos itens 12, 13 e 14, à alternativa “não pensei nisso”.

Concluído o pré-teste, o questionário foi disponibilizado online, através da plataforma *Google Forms*, durante quinze dias, para a recolha de dados. Após este período de tempo, extraiu-se a base de dados do *Google Forms*, em formato excel e codificou-se as variáveis género (0= masculino; 1= feminino), habilitações literárias (1= licenciatura; 2= mestrado; 3=

doutoramento; 4= outro) e setor da empresa (0= atualmente não estou a trabalhar; 1= pública; 2= privada). Adicionalmente, com base na idade dos participantes, foi calculada uma nova variável, a geração. A geração Z inclui participantes com idades compreendidas entre os 10 e os 24 anos, a geração Y inclui participantes com idades entre os 25 e os 39 anos, a geração X comporta idades entre os 40 e os 59 anos e por último, a geração *Baby Boom*, que agrupa participantes com idades compreendidas entre os 60 e os 74 anos (1= geração z; 2= geração y; 3= geração x; 4= baby boom) (Zemke et al.,2000).

O passo seguinte foi calcular as variáveis latentes de primeira ordem Desenvolvimento, Social, Interesse, Económica e de Aplicação do EmpAI e do EmpAR, através da média ponderada dos itens que constituem cada uma das dimensões mencionadas (Marôco, 2018). De seguida, calculou-se as variáveis latentes de segunda ordem – *Employer Attractiveness* Ideal Global e *Employer Attractiveness* Real Global – utilizando uma média simples das cinco dimensões que as constituem (Marôco, 2018).

Consecutivamente, efetuou-se o cálculo da variável *Employer Attractiveness Gap*, através da diferença entre o *Employer Attractiveness* Ideal e *Employer Attractiveness* Real, em todas as suas dimensões, calculadas no passo anterior.

Finalmente, os dados recolhidos foram analisados com recurso aos *softwares IBM SPSS Statistics 22* e *IBM SPSS AMOS 22*.

## RESULTADOS

Feita a recolha de dados, o primeiro passo foi efetuar a análise das qualidades métricas dos instrumentos, com recurso aos *softwares* estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Analysis of Moments Structures* (AMOS), relativamente à sua estrutura interna, fiabilidade e sensibilidade (Anexos D, E e F).

A estrutura interna dos instrumentos foi validada através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), quando estes não tinham informação prévia consistente na literatura, acerca da sua estrutura fatorial e através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), quando pelo contrário, já existia uma base teórica sólida na literatura, acerca da forma como as variáveis se comportam (Marôco, 2014; 2018).

A AFE, permite-nos perceber de raiz, de que forma é que as variáveis se associam entre si, partilhando uma característica comum, não diretamente observável, a qual designamos por Fator (Marôco, 2018). Por outro lado, a AFC procura confirmar uma estrutura já existente (modelo original), com base na análise dos valores dos índices de qualidade de ajustamento,

$\chi^2/\text{gl}$ , CFI, RMSEA. De acordo com a literatura (Byrne, 2001; Marôco, 2014) o ajustamento global do modelo, pressupõe a obtenção de valores  $\leq 5$  no índice  $\chi^2/\text{gl}$ ,  $\geq 0.80$  no índice CFI e no indicador RMSEA espera-se que sejam  $\leq 0.10$ . De seguida, foi apurado o ajustamento local do modelo, no qual foram eliminados os itens com pesos fatoriais não significativos ( $\lambda \leq 0.5$ ), assim como percentagem de variância desadequada ( $R^2 \leq 0.5$ ) (Marôco, 2014). Com o objetivo de melhorar os índices de ajustamento, foram ainda testados modelos alternativos (exclusão de itens, correlação de erros de medida e criação de variáveis latentes de 2ª ordem), cujos índices de ajustamento AIC, BCC e MECVI, foram posteriormente analisados comparativamente, sendo que, quanto menor o valor, melhor o ajustamento (Consultar Anexo C para maior detalhe). De salientar que apenas foram efetuadas correlações de erros de medida, que apresentavam ganhos significativos no ajustamento do modelo (M.I. > 11) e que fizessem sentido do ponto de vista teórico, isto é, os resíduos correlacionados teriam de pertencer à mesma dimensão (Marôco, 2014).

Relativamente à análise da fiabilidade, recorreu-se ao coeficiente *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) para avaliar a consistência interna, cujo valor deve ser superior a >0.7 (Marôco & Garcia-Marques, 2006) e a classificação utilizada consta na Tabela 5 (Murphy & Davidsholder, 1988, p.89).

**Tabela 5** – Classificação do coeficiente de *Alfa de Cronbach*

$\alpha$	Classificação
<0.6	Fiabilidade Inaceitável
0.6-0.7	Fiabilidade Baixa
0.8-0.9	Fiabilidade Moderada a Elevada
>0.9	Fiabilidade Elevada

O teste à sensibilidade das dimensões, que visa a validação do pressuposto da distribuição normal dos resultados, contemplou a análise do teste de *Kolmogorov-Smirnov* ( $p > 0.05$ ) e o teste de *Shapiro-Wilk* ( $p > 0.05$ ), assim como a análise dos índices de assimetria e achatamento, cujos valores devem ser considerados robustos se forem  $<|3|$  e  $<|8|$  respetivamente. A validação deste pressuposto, traduz-se na capacidade da dimensão discriminar os participantes, uma vez que se verifica variabilidade nos resultados (Kline, 2005; Marôco, 2018).

Numa segunda fase, com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), procedeu-se à análise da estatística descritiva das variáveis em estudo,



com base nos valores médios, à análise do impacto das variáveis sociodemográficas, através de correlações, comparação de médias e análise de variâncias (Bryman & Cramar, 2003; Marôco, 2018) (Anexos G, H e I).

Por último, realizou-se o teste de hipóteses, mediante aplicação do método da regressão linear múltipla (Anexo J).

## **Análise das Qualidades Métricas da Escala *Employer Attractiveness Ideal***

### *Validade*

Dado que já existe um modelo teórico sólido, previamente definido, para esta medida, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC), com vista ao apuramento da respetiva validade fatorial (Byrne, 2001; Marôco, 2014).

Primeiramente, testou-se o ajustamento global dos dados empíricos ao modelo pentafatorial original, que comporta cinco variáveis latentes de primeira ordem – Desenvolvimento, Social, Interesse, Económico e Aplicação. De acordo com os resultados obtidos nos índices de qualidade de ajustamento (Tabela 6), o ajustamento global do Modelo Original encontra-se entre o sofrível e o bom ( $\chi^2/g.l = 2.347$ ; CFI= 0.836; RMSEA= 0.077) (Anexo D).

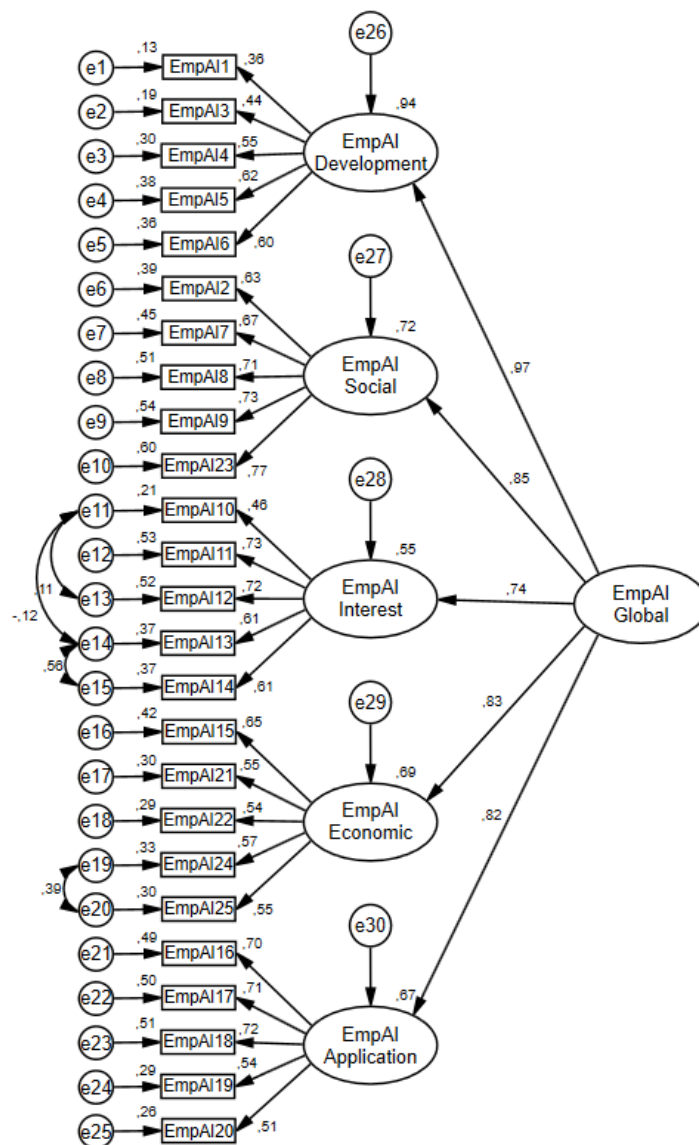
Posteriormente, foi analisado o ajustamento local do modelo, com base no qual se verificou que os itens 1 ( $\lambda = 0.36$ ;  $R^2 = 0.13$ ) e 10 ( $\lambda = 0.39$ ;  $R^2 = 0.15$ ) não apresentavam um peso fatorial significativo ( $\lambda \leq 0.5$ ), tal como a percentagem de variância explicada não se revelou adequada ( $R^2 \leq 0.5$ ).

Neste sentido, testou-se um novo modelo – Modelo Alternativo 1 – sem os itens 1 e 10, considerados maus indicadores (Anexo D). Contudo, os índices de qualidade de ajustamento pioraram, relativamente ao modelo anterior ( $\chi^2/g.l = 2.369$ ; CFI= 0.855; RMSEA= 0.078) (Tabela 6), pelo que a decisão foi de não eliminar estes itens do modelo.

Com o intuito de aumentar o ajustamento, foram ainda avaliados os índices de modificação, que acrescentavam ganhos significativos ao ajustamento (M.I.>11), nomeadamente a correlação entre os seguintes pares de resíduos das mesmas dimensões: e19 e e20 (M.I.= 16.277), e11 e e13 (M.I. =14.468), e14 e e11 (M.I. = 11.547) e e15 e e14 (M.I. = 16.878) (Anexo D).

Concluída a modificação, apurámos um novo modelo – Modelo Alternativo 2 (Anexo D) –, o qual apresentou, novamente, um ajustamento entre o sofrível e o bom ( $\chi^2/_{gl}$ = 2.107; CFI= 0.867; RMSEA= 0.070), embora a qualidade do ajustamento seja ligeiramente superior aos anteriores (Tabela 6).

Verifica-se que existe uma forte associação entre as variáveis latentes de primeira ordem, pelo que foi ainda testada a possibilidade do modelo ter uma variável latente de segunda ordem – Modelo Alternativo 3 (Figura 2). Ao acrescentar a variável latente de segunda ordem ao modelo, verifica-se que os índices de ajustamento não se alteram significativamente, sendo que volta a apresentar um *fit* entre o sofrível e o bom ( $\chi^2/_{gl}$ = 2.281; CFI= 0.841; RMSEA= 0.075) (Tabela 6).



**Figura 2** – Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 3 – *Employer Attractiveness Ideal*

Perante os quatro modelos apurados, adicionalmente, podemos avaliar os índices de ajustamento AIC, BCC e MECVI (Tabela 6), que se analisam comparativamente, de modo que, quanto menor o valor, melhor o ajustamento. Tendo por base estes indicadores, o modelo com melhor ajustamento é o Modelo Alternativo 2 (AIC= 611.001; BCC= 624.546; MECVI= 2.763).

**Tabela 6** – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala *Employer Attractiveness* Ideal

Índice	Modelo Original	Modelo Alternativo 1	Modelo Alternativo 2	Modelo Alternativo 3
$\chi^2/df$	2.347 (ajustamento sofrível)	2.369 (ajustamento sofrível)	2.107 (ajustamento sofrível)	2.281 (ajustamento sofrível)
CFI	.836 (ajustamento sofrível)	.855 (ajustamento sofrível)	.867 (ajustamento sofrível)	.841 (ajustamento sofrível)
RMSEA	.077 (ajustamento bom)	.078 (ajustamento bom)	.070 (ajustamento bom)	.075 (ajustamento bom)
AIC	741.875	633.176	678.024	725.755
BCC	757.475	646.483	694.664	740.055
MECVI	3.352	2.861	3.074	3.275

\*  $\chi^2/df$  – qui-quadrado/graus de liberdade; **CFI** – *Comparative Fit Index*; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Approximation*; **AIC** - *Akaike Information Criterion*; **BCC** - *Browne-Cudeck Criterion*; **MECVI** - *Modified Expected Cross-validation Index*

De um modo geral, o nível de ajustamento é semelhante nos quatro modelos testados, situando-se entre o ajustamento sofrível e bom, pelo que, a decisão final foi utilizar o Modelo Alternativo 3, que permite fazer o cálculo do *employer attractiveness* global, através da variável latente de segunda ordem.

### Fiabilidade

A consistência interna do instrumento e respetivas dimensões, foi validada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Através da análise da Tabela 7, podemos verificar que a escala revela uma elevada consistência interna, uma vez que o coeficiente *alfa de cronbach* do EmpAI Global é igual a 0.914. A dimensão Interesse apresenta uma fiabilidade moderada a elevada ( $\alpha= 0.824$ ), as dimensões Social ( $\alpha= 0.797$ ), Económico ( $\alpha= 0.736$ ) e Aplicação ( $\alpha= 0.796$ )

apresentam uma consistência interna baixa, sendo que, apenas a dimensão Desenvolvimento ( $\alpha = 0.595$ ) se revela menos consistente (Murphy & Davidsholfer, 1988).

**Tabela 7** – Fiabilidade da escala *Employer Attractiveness Ideal*

<b>Dimensões</b>	<b>Nº Itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
<b>Desenvolvimento</b>	5	.595	Inaceitável
<b>Social</b>	5	.797	Baixa
<b>Interesse</b>	5	.824	Moderada/Elevada
<b>Económico</b>	5	.736	Baixa
<b>Aplicação</b>	5	.796	Baixa
<b>Global</b>	25	.914	Elevada

#### *Sensibilidade*

Relativamente à sensibilidade das dimensões do EmpAI, os resultados obtidos nos testes *Kolmogorov-Smirnov* (KS) e *Shapiro-Wilk* (SW) violam o pressuposto da normalidade da distribuição dos resultados ( $p < 0.05$ ), porém, este pressuposto verifica-se através dos índices de assimetria e achatamento, que em todas as dimensões, apresentam valores inferiores ao módulo de 3 e inferiores ao módulo de 8, respetivamente (Tabela 8). Pelo que podemos afirmar, que os resultados desta escala, seguem uma distribuição normal (Kline, 2011; Marôco, 2018).

A assimetria é negativa em todas as dimensões, o que se traduz numa maior tendência dos participantes, em valorizar todas as dimensões, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar (Marôco, 2018). Relativamente ao índice de achatamento, todas as dimensões apresentam uma distribuição Leptocúrtica ( $>0$ ), com exceção da dimensão Aplicação, que tende para uma distribuição Mesocúrtica ( $\approx 0$ ) (Marôco, 2018) (Tabela 8).

**Tabela 8** – Sensibilidade das dimensões da escala *Employer Attractiveness Ideal*

Dimensões	KS	SW	Assimetria	Achatamento
<b>Desenvolvimento</b>	.001	<.001	-.731	.543
<b>Social</b>	<.001	<.001	-.947	.800
<b>Interesse</b>	<.001	<.001	-.929	.919
<b>Económico</b>	<.001	<.001	-1,101	2.261
<b>Aplicação</b>	<.001	<.001	-.578	0.029
<b>Global</b>	.042	<.001	-.520	.519

### **Análise das Qualidades Métricas da Escala *Employer Attractiveness Real***

#### *Validade*

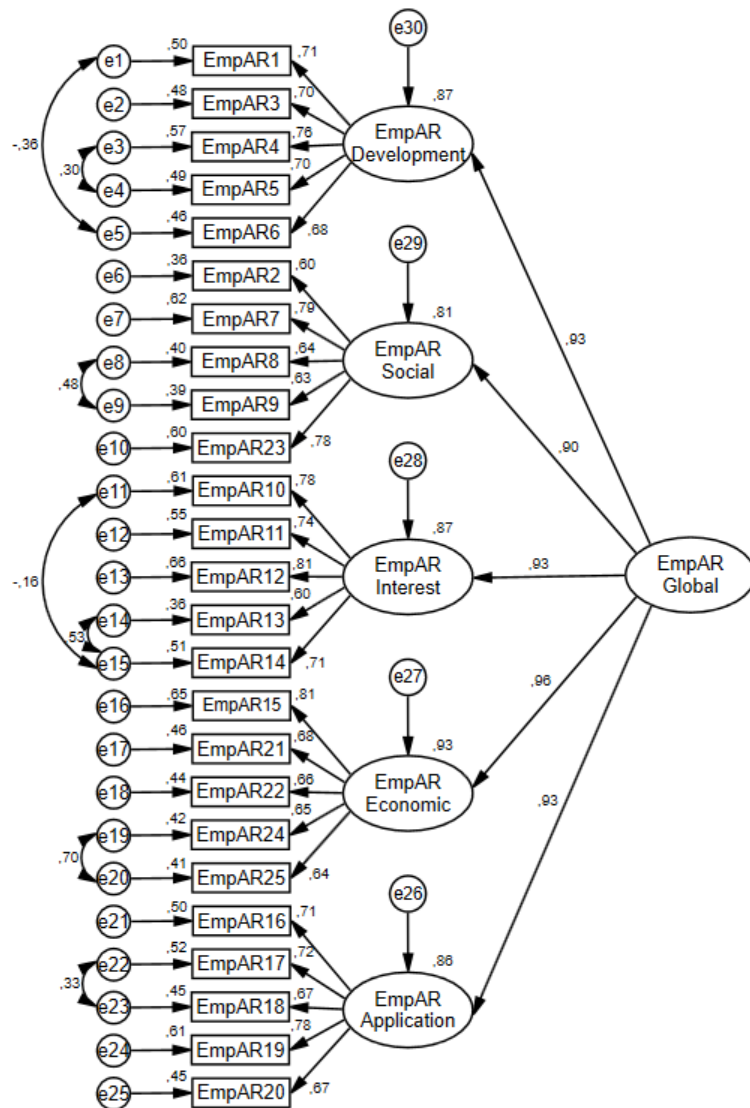
À semelhança da análise da validade da escala EmpAI, efetuou-se o mesmo procedimento para validação da escala EmpAR, com recurso à Análise Fatorial Confirmatória, através da qual se procurou confirmar a estrutura interna do instrumento, proposta pelos autores da escala *Employer Attractiveness* original (Berthon et al., 2005).

Como se encontra retratado na Tabela 9, foram testados diferentes modelos, de modo a conseguir o melhor ajustamento possível.

O primeiro passo foi testar o ajustamento global do Modelo Original (Anexo E), proposto por Berthon, Ewing e Hah (2005), cujos valores dos índices de ajustamento se enquadram entre o sofrível e o bom ( $\chi^2/gl$ = 3.180; CFI= 0.832; RMSEA= 0.098). De seguida, foi apurado o ajustamento local do modelo, através do qual se verificou que todos os itens apresentam um peso fatorial significativo ( $\lambda \leq 0.5$ ) (Marôco, 2014).

Numa segunda fase, procurou-se melhorar os índices de ajustamento através da correlação de erros de itens da mesma dimensão. Para tal, foram identificados os seguintes índices de modificação: e23 e e22 (M.I.= 12.280), e20 e e19 (M.I.= 104.329), e15 e e11 (M.I.= 13.288), e15 e e14 (M.I.= 62.748), e9 e e8 (M.I.= 49.586), e4 e e3 (M.I.= 11.624) e e5 e e1 (M.I.=18.095), cujas correlações apresentavam ganhos significativos no modelo (M.I. > 11) (Anexo E). Fruto desta modificação, surge o Modelo Alternativo 1 (Anexo E), com melhor *fit* ( $\chi^2/gl$ = 2.036; CFI= 0.922; RMSEA= 0.068), comparativamente com o Modelo Original (Tabela 9).

Por fim, dado que as variáveis latentes de primeira ordem se encontram fortemente associadas, testou-se um último modelo, com a criação de uma variável latente de segunda ordem – Modelo Alternativo 2 (Figura 3). Perante esta alteração, o modelo comporta-se de maneira semelhante ( $\chi^2/gl= 2.118$ ; CFI= 0.913; RMSEA= 0.070), sendo que não se verificam mudanças significativas no ajustamento do mesmo, relativamente ao Modelo Alternativo 1 (Tabela 9).



**Figura 3** – Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 2 – *Employer Attractiveness Real*

Os índices de ajustamento AIC, BCC e MECVI dos três modelos testados, foram ainda alvo de comparação, cujo resultado nos indica que o modelo mais ajustado é o Modelo Alternativo 1 (Tabela 9). Porém, a decisão final culminou na escolha do Modelo Alternativo 2, na medida em que os índices de ajustamento não se alteram significativamente do Modelo

Alternativo 1 para o Modelo Alternativo 2 e a possibilidade de trabalhar os dados do EmpAR com um score global, foi considerado uma mais valia.

**Tabela 9** – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala Employer Attractiveness Real

Índice	Modelo Original	Modelo Alternativo 1	Modelo Alternativo 2
$\chi^2/\text{gl}$	3.180 (ajustamento sofrível)	2.036 (ajustamento sofrível)	2.118 (ajustamento sofrível)
CFI	.832 (ajustamento sofrível)	.922 (ajustamento bom)	.913 (ajustamento bom)
RMSEA	.098 (ajustamento bom)	.068 (ajustamento bom)	.070 (ajustamento bom)
AIC	962.662	659.294	681.607
BCC	978.262	676.714	696.687
MECVI	4.329	2.994	3.083

\*  $\chi^2/\text{gl}$  – qui-quadrado/graus de liberdade; **CFI** – *Comparative Fit Index*; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Approximation*; **AIC** - *Akaike Information Criterion*; **BCC** - *Browne-Cudeck Criterion*; **MECVI** - *Modified Expected Cross-validation Index*

### Fiabilidade

Com base na análise da Tabela 10, verifica-se que a escala *Employer Attractiveness Real* Global apresenta um nível de consistência interna elevada ( $\alpha= 0.952$ ), o que revela uma elevada precisão desta medida, relativamente à perceção que os sujeitos face à atratividade das empresas do tecido empresarial português. Ao nível das dimensões Desenvolvimento ( $\alpha=0.824$ ), Social ( $\alpha= 0.848$ ), Interesse ( $\alpha= 0.859$ ), Económico ( $\alpha= 0.850$ ) e Aplicação ( $\alpha= 0.829$ ), todas elas apresentam uma fiabilidade moderada a elevada (Murphy & Davidshofer, 1988), com coeficientes de *alfa de cronbach* superiores a 0.8.

**Tabela 10** – Fiabilidade da escala *Employer Attractiveness* Real

<b>Dimensões</b>	<b>Nº Itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b>
<b>Desenvolvimento</b>	5	.824	Moderada/Elevada
<b>Social</b>	5	.848	Moderada/Elevada
<b>Interesse</b>	5	.859	Moderada/Elevada
<b>Económico</b>	5	.850	Moderada/Elevada
<b>Aplicação</b>	5	.829	Moderada/Elevada
<b>Global</b>	25	.952	Elevada

### *Sensibilidade*

A Tabela 11, apresenta os resultados da sensibilidade das dimensões do EmpAR, a partir da qual podemos aferir que não existem desvios grosseiros à distribuição normal dos resultados. Muito embora a dimensão Aplicação, não se enquadre nos valores de referência do teste KS ( $p > 0.05$ ) e do teste SW ( $p > 0.05$ ), à semelhança da dimensão Económica, que apresenta um nível de significância inferior a 0.05 no teste SW, os índices de assimetria e achatamento, confirmam o pressuposto da distribuição normal dos resultados, nestas dimensões (Kline, 2011; Marôco, 2010).

De modo geral, os sujeitos revelam uma ligeira tendência para concordar com a oferta dos atributos considerados atrativos, pelas empresas em Portugal (Índice de Assimetria EmpAR Global  $< 0$ ). Todavia, a distribuição dos resultados nas dimensões Desenvolvimento e Económica, é assimétrica à direita ( $> 0$ ), o que se traduz numa maior tendência dos sujeitos, para discordar com a oferta dos atributos associados a estas dimensões, pelas empresas em Portugal (Marôco, 2018). Relativamente ao índice de achatamento da curva da distribuição normal, nas dimensões Desenvolvimento, Social e Interesse, a distribuição é platicúrtica ( $< 0$ ), em oposição às dimensões Económico, Aplicação e EmpAR Global, cuja distribuição é leptocúrtica ( $> 0$ ) (Marôco, 2018).



**Tabela 11** – Sensibilidade das dimensões da escala *Employer Attractiveness Real*

Dimensões	KS	SW	Assimetria	Achatamento
<b>Desenvolvimento</b>	.200	.327	.016	-.104
<b>Social</b>	.200	.132	-.163	-.157
<b>Interesse</b>	.200	.308	-.154	-.243
<b>Económico</b>	.200	.027	.276	.398
<b>Aplicação</b>	.001	.010	-.332	.473
<b>Global</b>	.200	.289	-.026	.378

### Análise das Qualidades Métricas da Escala Intenção de Emigrar

#### Validade

Muito embora a escala Intenção de Emigrar, tenha um modelo teórico sólido na sua génese, assente na TCP, Chuvashov (2014) adaptou pela primeira vez este modelo, para o estudo do comportamento de emigração. Dado que não foi encontrado registo na literatura, de outros estudos que tenham utilizado esta escala e, por outro lado, o próprio artigo original não revela os resultados da análise de componentes principais, optou-se por explorar a estrutura fatorial do instrumento, através da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Em primeiro lugar, foi necessário averiguar se essas correlações entre as variáveis, eram suficientemente elevadas para conseguirmos estimar a existência de fatores comuns, através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (Marôco, 2018). Segundo a classificação da literatura (Sharma, 1996), o valor de KMO obtido é considerado excelente (KMO = 0.931) (Tabela 12).

**Tabela 12** – Resultado do teste Kaiser-Meyer-Olkin para a escala Intenção de Emigrar

KMO	Classificação
0.931	Excelente

Uma vez validados os pressupostos, foi possível avançar para a análise de Componentes Principais, através da qual se decidiu o número de fatores a reter, com base no Critério de *Kaiser*, Critério da Percentagem de Variância Explicada e Critério do *Scree Plot*. De acordo com o Critério de *Kaiser*, a decisão seria de extrair 2 fatores, uma vez que apenas a componente

1 e 2 apresentam autovalores superiores a 1 (Tabela 13). O mesmo se verifica no Critério da Percentagem de Variância Explicada, segundo o qual se deve extrair tantas componentes principais, quantas conseguirem explicar uma percentagem de variância superior a 70% (Tabela 13). Por último, segundo Critério do *Scree Plot* (F), o número de componentes a extrair é igualmente 2.

De acordo com os critérios acima referidos, a decisão seria de extrair 2 fatores, pelo que se recorreu ao Método de Rotação *Varimax*, para verificar a estrutura fatorial das variáveis, isto é, que variáveis é que saturam em cada um dos dois fatores (Anexo F). Porém, não foi possível interpretar a solução fatorial encontrada para este modelo e dado que, a percentagem de variância explicada pelo primeiro fator (62.0295% de variância explicada) é muito superior à percentagem de variância explicada pelo segundo fator (9.153% de variância explicada), a decisão final foi de extrair apenas 1 componente principal, criando uma solução unifatorial para o modelo da Intenção de Emigrar (Tabela 13).

**Tabela 13** – Variância explicada das componentes da escala Intenção de Emigrar

Componente	Autovalores iniciais		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	8.721	62.295	62.295
2	1.281	9.153	71.448
3	.853	6.095	77.543

Considerando a estrutura unifatorial (Tabela 14), verificou-se que o item 5 ( $\lambda = 0.487$ ) e o item 7 ( $\lambda = 0.106$ ) não apresentavam pesos fatoriais significativos ( $\lambda \leq 0.5$ ), o que, segundo a literatura, deve justificar a sua eliminação (Marôco, 2018). Porém, ainda foram avaliados os ganhos, em termos de consistência interna da escala, antes da sua exclusão.

**Tabela 14** – Matriz fatorial da escala Intenção de Emigrar

<b>Itens</b>	<b>Fator 1</b>
<b>Item 9:</b> Quero começar a preparar-me para emigrar nos próximos 2 anos.	.931
<b>Item 10:</b> Vou começar a preparar-me para emigrar nos próximos 2 anos.	.920
<b>Item 8:</b> Qual a probabilidade de emigrar de Portugal nos próximos 2 anos?	.920
<b>Item 1:</b> Para mim a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é... Muito negativa/ Muito Positiva	.892
<b>Item 3:</b> Para mim, a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é... Muito inapropriada/ Muito apropriada	.845
<b>Item 12:</b> Procurar um país para morar e um local para trabalhar/ estudar.	.839
<b>Item 13:</b> Desenvolver um plano de ação para emigrar de Portugal.	.835
<b>Item 6:</b> Para mim, emigrar nos próximos 2 anos é...Muito difícil/ Muito fácil	.817
<b>Item 4:</b> Muitas pessoas que considero importantes para mim, acham que eu devo emigrar nos próximos 2 anos.	.816
<b>Item 2:</b> Para mim, a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é... Nada inteligente/ Muito inteligente	.798
<b>Item 14:</b> Poupar dinheiro para emigrar.	.762
<b>Item 11:</b> Tem alguma ideia de como emigrar de Portugal?	.672
<b>Item 5:</b> Muitas pessoas que conheço querem emigrar nos próximos 2 anos.	.487
<b>Item 7:</b> Emigrar nos próximos 2 anos não depende de mim.	.106

*Fiabilidade*

Uma vez encontrada a solução fatorial, testou-se a fiabilidade da escala, com base na qual, foi possível aferir que a eliminação do item 5 não contemplava um aumento significativo do *alfa de cronbach*, pelo que a decisão final foi de eliminar apenas o item 7 (Anexo F).

Posto isto, de acordo com a classificação de Murphy e Davidshofer (1988), a escala Intenção de Emigrar apresenta um nível de consistência interna elevado ( $\alpha = 0.955$ ), como é possível observar na Tabela 15.

**Tabela 15** – Fiabilidade da escala Intenção de Emigrar

	Nº Itens	$\alpha$	Classificação
<b>Intenção de Emigrar</b>	13	.955	Elevada

#### *Sensibilidade*

No que diz respeito à sensibilidade da medida, o nível de significância nos teste KS ( $p < 0.001$ ) e SW ( $p < 0.001$ ) não é superior a 0.05, pelo que, segundo estes critérios, não se verifica o pressuposto da distribuição normal (Marôco, 2018). No entanto, este pressuposto é validado pelos critérios de assimetria e achatamento, visto que os resultados não apresentam desvios grosseiros aos valores de referência, nomeadamente assimetria  $< |3|$  e achatamento  $< |8|$  (Kline, 2005; Marôco, 2014) (Tabela 16).

No que respeita à assimetria, a distribuição dos resultados concentra-se mais à esquerda da curva da distribuição normal ( $> 0$ ), o que revela maior propensão dos sujeitos para não manifestar intenções de emigrar do país. Por outro lado, o valor negativo do achatamento, indica que a distribuição dos resultados desta escala é platicúrtica ( $< 0$ ) (Marôco, 2018) (Tabela 16).

**Tabela 16** – Sensibilidade da escala Intenção de Emigrar

	KS	SW	Assimetria	Achatamento
<b>Intenção de Emigrar</b>	<.001	<.001	.831	-.497

#### *Sumariamente:*

- Ao nível da validade da escala EmpAI, a AFC indica um ajustamento ao modelo original, com a criação de uma variável latente de segunda ordem, entre o sofrível e o bom. Em termos globais, o EmpAI apresenta uma fiabilidade elevada, sendo moderada a elevada para a dimensão Interesse, baixa nas dimensões Social, Económica e Aplicação e inaceitável na dimensão desenvolvimento. Verifica-se a sensibilidade das dimensões do EmpAI, sendo que os resultados seguem uma distribuição normal;

- O resultado da AFC para a escala EmpAR indica um ajustamento, com a criação de uma variável latente de segunda ordem, entre o sofrível e o bom. A fiabilidade do EmpAR Global é elevada, e moderada a elevada nas suas cinco dimensões. Os resultados seguem uma distribuição normal, verificando-se a sensibilidade das dimensões da escala;
- A AFE para a escala Intenção de Emigrar indica uma solução unifatorial, que explica cerca de 62% da variância dos resultados. Com a exclusão do item 7, a escala final apresenta uma fiabilidade excelente. Os resultados não apresentam desvios grosseiros à normalidade, pelo que se verifica a sensibilidade da escala.

### **Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo**

Validadas as qualidades psicométricas dos instrumentos de medida, o próximo passo foi analisar a estatística descritiva das variáveis em estudo (Tabela 17).

Com base na análise da Tabela 17, em média, os participantes manifestam uma baixa intenção de emigrar do país ( $M= 2.415$ ;  $DP= 1.285$ ).

Ao nível do *Employer Attractiveness* Ideal, em termos globais, todas as dimensões foram consideradas importantes na escolha de uma potencial empresa para trabalhar ( $M=6.136$ ;  $DP= 0.558$ ), sendo alvo de destaque os aspetos sociais ( $M=6.271$ ;  $DP= 0.646$ ), económicos ( $M=6.224$ ;  $DP= 0.655$ ), aspetos relacionados com o desenvolvimento do colaborador na empresa ( $M=6.219$ ;  $DP= 0.570$ ) e interesse ( $M= 6.105$ ;  $DP= 0.789$ ), em comparação com a dimensões aplicação ( $M= 5.837$ ;  $DP=0.853$ ). Por outro lado, o *Employer Attractiveness* Real, obteve valores médios mais baixos ( $M= 4.203$ ;  $DP= .899$ ), o que indica que os sujeitos percecionam que as empresas do tecido empresarial português investem pouco nos atributos que as tornam atrativas, enquanto potenciais futuros locais de trabalho, em particular, no que diz respeito a aspetos económicos ( $M= 3.635$ ;  $DP= 1.096$ ). Nas dimensões Desenvolvimento ( $M=4.272$ ;  $DP= 0.982$ ), Social ( $M= 4.274$ ;  $D=1.019$ ), Interesse ( $M=4.320$ ;  $DP= 1.077$ ) e Aplicação ( $M= 4.535$ ;  $DP= 0.973$ ), a perceção dos sujeitos foi igualmente baixa, relativamente ao EmpAI.

A estatística descritiva da variável *Employer Attractiveness Gap* (Anexo G), permitiu efetuar o teste à primeira hipótese do estudo:

#### *Hipótese 1*

Existe um *gap* positivo entre a o *Employer Attractiveness* Ideal e o *Employer Attractiveness* Real percecionado.

*H1a*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal de Desenvolvimento e o *Employer Attractiveness* Real de Desenvolvimento percecionado.

*H1b*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal Social e o *Employer Attractiveness* Real Social percecionado.

*H1c*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal de Interesse e o *Employer Attractiveness* Real de Interesse percecionado.

*H1d*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal Económico e o *Employer Attractiveness* Real Económico percecionado.

*H1e*: Existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness* Ideal de Aplicação e o *Employer Attractiveness* Real de Aplicação percecionado.

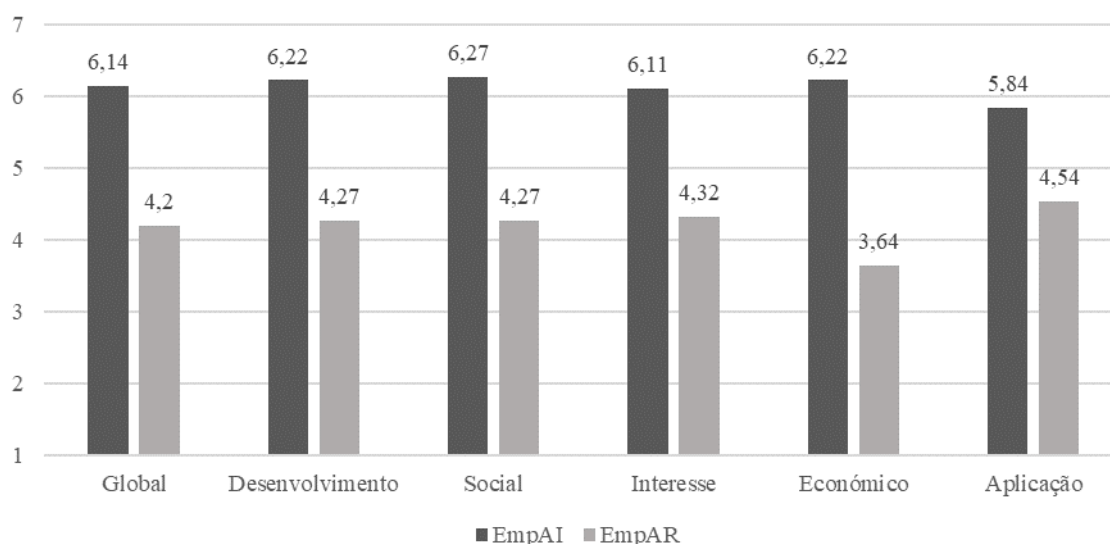
De acordo com a análise da Tabela 17, o *Employer Attractiveness Gap* médio global é igual a 1.933 (DP= 0.964), pelo que se verifica que existe uma discrepância entre aquilo que os sujeitos valorizam numa potencial empresa para trabalhar, face àquilo que percecionam que existe nas empresas em Portugal.

Verifica-se a mesma tendência nas cinco dimensões do *Employer Attractiveness*. Os participantes percecionam um *gap* superior na dimensão Económica (M= 2.588; DP= 1.2), seguida das dimensões Social (M=1.997; DP=1.098) e Desenvolvimento (M= 1.946; DP= 1.090), em comparação com as dimensões Interesse (M= 1.784; DP= 1.208) e Aplicação (M= 1.303; DP= 1.164).

**Tabela 17** - Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

		Mínimo	Máximo	Média	DP
<b>Intenção de Emigrar</b>		1.00	5.55	2.415	1.285
<b>Desenvolvimento</b>	EmpAI	3.99	7.00	6.219	.570
	EmpAR	1.99	7.00	4.272	.982
	EmpGap	-.11	5.01	1.946	1.090
<b>Social</b>	EmpAI	3.85	7.00	6.271	.646
	EmpAR	1.95	7.00	4.274	1.019
	EmpGap	-.84	5.04	1.997	1.098
<b>Interesse</b>	EmpAI	3.04	7.00	6.105	.789
	EmpAR	1.54	7.00	4.320	1.077
	EmpGap	-.69	5.27	1.784	1.208
<b>Económico</b>	EmpAI	2.99	7.00	6.224	.655
	EmpAR	1.00	7.00	3.635	1.096
	EmpGap	-.42	6.00	2.588	1.200
<b>Aplicação</b>	EmpAI	2.97	7.00	5.837	.853
	EmpAR	1.57	7.00	4.535	.973
	EmpGap	-2,11	5.11	1.303	1.164
<b>Global</b>	EmpAI	3.82	7.00	6.136	.558
	EmpAR	1.83	7.00	4.203	.899
	EmpGap	-.11	5.01	1.933	.964

Neste sentido, corrobora-se a primeira hipótese em estudo, assim como as cinco sub-hipóteses, de que existe um *gap* positivo entre o *Employer Attractiveness Ideal* e o *Employer Attractiveness Real*, isto é, o EmpAI é superior ao EmpAR percecionado em todas as dimensões da atratividade organizacional (Figura 4).



**Figura 4** – Comparação entre o *Employer Attractiveness Ideal* e o *Employer Attractiveness Real* em todas as dimensões de atratividade

### Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

O impacto das variáveis sociodemográficas no comportamento das variáveis em estudo, foi subsequentemente analisado (Anexo H).

O teste estatístico utilizado para esta finalidade diferiu de acordo com o tipo de variável, sendo que, o Coeficiente de Correlação de *Pearson* (Bryman & Cramer, 2003) foi utilizado para analisar impacto de variáveis contínuas – Idade, Experiência Profissional, Habilitações Literárias –, o teste *t-student* foi aplicado ao estudo do impacto de variáveis nominais dicotómicas – Género – e o teste *ANOVA One-Way* para variáveis com mais de dois grupos – Setor da Empresa e Geração (Marôco, 2018).

Primeiramente apurou-se o impacto das variáveis sociodemográficas contínuas nas variáveis em estudo, com base nos valores do Coeficiente de Correlação de *Pearson*, cuja classificação pode ser consultada na Tabela 18 (Bryman & Cramer, 2003). Para efeitos de interpretação, importa salientar que correlações positivas ( $r > 0$ ) indicam que as variáveis se relacionam no mesmo sentido e correlações negativas ( $r < 0$ ) indicam que estas variam em sentidos opostos (Marôco, 2018).



**Tabela 18** – Coeficientes de Correlação de *Pearson*

Valor da Correlação	Classificação
> .75	Correlação muito forte
.50 - .75	Correlação forte
.25 - .50	Correlação moderada
< .25	Correlação fraca

Estes resultados estão descritos na Tabela 19 com base na qual é possível verificar que a Idade apresenta uma correlação significativa positiva com o EmpAI Global ( $r= 0.200$ ), de Interesse ( $r= 0.252$ ), Económico ( $r= 0.162$ ), de Aplicação ( $r= 0.185$ ), o que significa que, quanto maior a Idade, maior a valorização de atributos económicos, relacionados com o interesse e aplicação, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar. Verifica-se o inverso no impacto da Idade no EmpAR, na medida em que as correlações significativas negativas entre a Idade e o EmpAR Social ( $r= -0.194$ ) nos indicam que, quanto maior a Idade menor a perceção de que as empresas em Portugal investem na componente social. Consequentemente, verificam-se correlações significativas positivas entre a Idade e o EmpGAP Global ( $r= 0.188$ ), de Desenvolvimento ( $r= 0.155$ ), Social ( $r= 0.236$ ) e de Aplicação ( $r= 0.237$ ), indicando que quanto maior a idade do sujeito, maior é o *gap* de atratividade percecionado. Relativamente à Intenção de Emigrar, verifica-se uma correlação significativa moderada negativa com a Idade ( $r= -0.423$ ), isto é, quanto maior a idade, menor a intenção de emigrar.

Por outro lado, a experiência profissional apresenta correlações significativas positivas com o EmpAI Global ( $r= 0.173$ ), de Interesse ( $r= 0.229$ ), Económico ( $r= 0.137$ ), de Aplicação ( $r= 0.160$ ), voltando a verificar-se a tendência oposta para as dimensões do EmpAR, nomeadamente na dimensão Social ( $r= -0.193$ ), cuja correlação negativa é significativa. Em concordância com esta tendência, verificam-se correlações significativas positivas entre a Experiência Profissional e o EmpGap Global ( $r= 0.181$ ), em particular, nas dimensões Desenvolvimento ( $r= 0.138$ ), Social ( $r= 0.230$ ) e Aplicação ( $r= 0.223$ ), pelo que, quanto maior a experiência profissional dos sujeitos, maior *gap* de atratividade percecionado. Também é possível observar que a Experiência Profissional se correlaciona negativa e significativamente com a Intenção de Emigrar ( $r= -0.390$ ), sendo que quanto mais experiencia profissional, menos será a intenção de emigrar do sujeito (Tabela 19).

Por último, ao nível das Habilitações Literárias foram identificadas correlações significativas negativas com o EmpAI Global ( $r= -0.141$ ), Social ( $r= -0.132$ ), de Interesse ( $r$

=0.137) e de Aplicação ( $r = -0.138$ ) e com o EmpGap Social ( $r = -0.135$ ). As Habilitações Literárias e a Intenção de Emigrar, também se correlacionam significativamente ( $r = 0.138$ ), o que sugere que quanto maior o grau de habilitações literárias do sujeito, maior a intenção de emigrar (Tabela 19).

**Tabela 19** - Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

	Variáveis	Idade	Experiência Profissional	Habilitações Literárias
<b>EmpAI</b>	<b>Desenvolvimento</b>	.095	.070	-.059
	<b>Social</b>	.096	.086	<b>-.132*</b>
	<b>Interesse</b>	<b>.252**</b>	<b>.229**</b>	<b>-.137*</b>
	<b>Económico</b>	<b>.162*</b>	<b>.137*</b>	-.091
	<b>Aplicação</b>	<b>.185**</b>	<b>.160*</b>	<b>-.138*</b>
	<b>Global</b>	<b>.200**</b>	<b>.173**</b>	<b>-.141*</b>
<b>EmpAR</b>	<b>Desenvolvimento</b>	-.117	-.112	-.002
	<b>Social</b>	<b>-.194**</b>	<b>-.193**</b>	.062
	<b>Interesse</b>	.101	.084	-.075
	<b>Económico</b>	-.028	-.048	-.009
	<b>Aplicação</b>	-.122	-.126	-.037
	<b>Global</b>	-.077	-.086	-.015
<b>EmpGap</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>.155*</b>	<b>.138*</b>	-.029
	<b>Social</b>	<b>.236**</b>	<b>.230**</b>	<b>-.135*</b>
	<b>Interesse</b>	.075	.075	-.023
	<b>Económico</b>	.114	.119	-.041
	<b>Aplicação</b>	<b>.237**</b>	<b>.223**</b>	-.070
	<b>Global</b>	<b>.188**</b>	<b>.181**</b>	-.067
<b>Intenção de Emigrar</b>		<b>-.423**</b>	<b>-.390**</b>	<b>.138*</b>

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

A análise do impacto da variável Género nas variáveis em estudo, foi efetuada a partir através do teste *t-student*, cujos resultados se encontram na Tabela 20. Foram identificadas diferenças significativas ( $p < 0.05$ ) entre o género masculino e feminino nas dimensões do EmpAR de Desenvolvimento ( $p = 0.021$ ) e Económico ( $p = 0.012$ ), pelo que se verifica que as

médias nestas dimensões são superiores no género masculino, sugerindo que os homens percecionam maior investimento das empresas em Portugal no desenvolvimento e em aspetos económicos, comparativamente com as mulheres.

Ao nível do EmpGap Global existem diferenças significativas entre género ( $p= 0.006$ ), em particular, nas dimensões Desenvolvimento ( $p= 0.006$ ), Social ( $p= 0.029$ ), Económico ( $p= 0.003$ ) e Aplicação ( $p= 0.010$ ), nas quais o valor das médias é superior no género feminino, o que nos permite concluir que as mulheres percecionam um *gap* superior entre aquilo que valorizam numa empresa e aquilo que percecionam que as empresas em Portugal oferecem aos seus colaboradores (Tabela 20).

**Tabela 20** – Resultados do teste *t-student* para a variável género

	Variáveis	T	p	Média Masculino	Média Feminino
<b>EmpAI</b>	<b>Desenvolvimento</b>	-1.135	.258	6.157	6.250
	<b>Social</b>	-1.170	.262	6.201	6.307
	<b>Interesse</b>	.038	.970	6.107	6.103
	<b>Económico</b>	-1.185	.272	6.151	6.260
	<b>Aplicação</b>	-1.793	.074	5.695	5.909
	<b>Global</b>	-1.345	.180	6.066	6.171
<b>EmpAR</b>	<b>Desenvolvimento</b>	2.328	<b>.021*</b>	4.484	4.166
	<b>Social</b>	1.469	.123	4.414	4.204
	<b>Interesse</b>	.858	.392	4.407	4.277
	<b>Económico</b>	2.540	<b>.012*</b>	3.893	3.506
	<b>Aplicação</b>	1.341	.181	4.656	4.473
	<b>Global</b>	1.965	.051	4.367	4.112
<b>EmpGap</b>	<b>Desenvolvimento</b>	-2.723	<b>.006**</b>	1.673	2.084
	<b>Social</b>	-2.061	<b>.029*</b>	1.786	2.103
	<b>Interesse</b>	-.740	.449	1.700	1.826
	<b>Económico</b>	-2.988	<b>.003**</b>	2.259	2.754
	<b>Aplicação</b>	-2.453	<b>.010*</b>	1.038	1.436
	<b>Global</b>	-2.633	<b>.006**</b>	1.699	2.051
<b>Intenção de Emigrar</b>		.911	.369	2.525	2.360

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Para apurar se existem diferenças significativas ( $p < 0.05$ ) entre os três grupos: Empresa Privada, Empresa Pública ou participantes que Atualmente Não Trabalham, primeiramente efetuou-se uma *ANOVA One-Way*. Como podemos observar na Tabela 21, existem diferenças significativas entre estes grupos no EmpAI Global ( $p = 0.022$ ), de Interesse ( $p = 0.018$ ) e de Aplicação ( $p = 0.005$ ), assim como no EmpGap de Aplicação ( $p = 0.017$ ) e Intenção de Emigrar ( $p = 0.030$ ).

**Tabela 21** – Resultados do teste *ANOVA One-way* para a variável Setor da Empresa

	Variáveis	F	p
<b>EmpAI</b>	<b>Desenvolvimento</b>	1.675	.190
	<b>Social</b>	1.166	.314
	<b>Interesse</b>	4.069	<b>.018*</b>
	<b>Económico</b>	1.770	.173
	<b>Aplicação</b>	5.388	<b>.005**</b>
	<b>Global</b>	3.881	<b>.022*</b>
<b>EmpAR</b>	<b>Desenvolvimento</b>	1.464	.233
	<b>Social</b>	1.466	.233
	<b>Interesse</b>	.687	.504
	<b>Económico</b>	.118	.889
	<b>Aplicação</b>	.600	.549
	<b>Global</b>	.157	.855
<b>EmpGap</b>	<b>Desenvolvimento</b>	2.749	.066
	<b>Social</b>	2.342	.098
	<b>Interesse</b>	.507	.603
	<b>Económico</b>	1.013	.365
	<b>Aplicação</b>	4.134	<b>.017*</b>
	<b>Global</b>	2.248	.108
<b>Intenção de Emigrar</b>		3.575	<b>.030*</b>

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Identificadas as variáveis e dimensões, nas quais os grupos setor privado, público e pessoas que atualmente não trabalham diferem significativamente, procurou-se perceber entre os três grupos, quais é que apresentam diferenças significativas entre si, através do teste *Post-hoc de Scheffé*.

Na Tabela 22, foram apenas incluídos os resultados das dimensões onde estes grupos foram discriminados, o que apenas não se verificou na Intenção de Emigrar, para a qual o teste de *Scheffé* não identificou diferenças significativas entre os grupos ( $p > 0.05$ ). Nas restantes dimensões, verifica-se que existem diferenças significativas entre os sujeitos que atualmente trabalham em empresas do setor público comparativamente com os que trabalham em empresas do setor privado, relativamente ao EmpAI Global ( $p = 0.023$ ), de Interesse ( $p = 0.024$ ) e de Aplicação ( $p = 0.006$ ) e EmpGap de Aplicação ( $p = 0.020$ ), o que permite aferir que no setor público os profissionais percecionam um maior *gap* de atratividade nos atributos relacionados com a aplicação, nas empresas em Portugal.

**Tabela 22** – Resultados do teste *post-hoc* de *Scheffé* de comparações múltiplas para a variável Setor da Empresa

Variáveis		I	J	Diferença entre Médias (I-J)	p
EmpAI	Interesse	Público	Privado	.312	<b>0.024*</b>
	Aplicação	Público	Privado	.396	<b>0.006**</b>
	Global	Público	Privado	.222	<b>0.023*</b>
EmpGap	Aplicação	Público	Privado	.472	<b>0.020*</b>

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

O mesmo procedimento foi utilizado para a análise do impacto da variável Geração. De acordo com os resultados da aplicação do teste *ANOVA One-Way*, que constam na Tabela 23, foram encontradas diferenças significativas entre gerações no EmpAI, nomeadamente nas dimensões Global ( $p = 0.023$ ), de Interesse ( $p < 0.001$ ), Económico ( $p = 0.046$ ) e de Aplicação ( $p = 0.010$ ). Por outro lado, foram encontradas diferenças no EmpAR Global ( $p = 0.009$ ), de Desenvolvimento ( $p = 0.001$ ), Social ( $p = 0.001$ ) e de Interesse ( $p = 0.002$ ). Ao nível do EmpGap existem diferenças entre gerações ao nível Global ( $p = 0.003$ ), de Desenvolvimento ( $p < 0.001$ ), Social ( $p = 0.001$ ) e de Aplicação ( $p = 0.003$ ). Por fim, também foram encontradas diferenças significativas relativamente à Intenção de Emigrar ( $p < 0.001$ ).

**Tabela 23** – Resultados do teste *ANOVA One-way* para a variável Geração

Variáveis		F	p
EmpAI	Desenvolvimento	1.143	.333
	Social	.646	.586
	Interesse	6.199	<.001**
	Económico	2.712	.046*
	Aplicação	3.854	.010*
	Global	3.246	.023*
EmpAR	Desenvolvimento	5.596	.001**
	Social	5.377	.001**
	Interesse	5.141	.002**
	Económico	1.745	.159
	Aplicação	2.566	.055
	Global	3.993	.009**
EmpGap	Desenvolvimento	6.420	<.001**
	Social	5.786	.001**
	Interesse	2.477	.062
	Económico	1.991	.116
	Aplicação	4.886	.003**
	Global	4.821	.003**
Intenção de Emigrar		14.560	<.001**

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

No seguimento da análise anterior, efetuou-se o teste *Post-hoc de Scheffé*, para apurar que grupos de geração – Z, Y, X e *Baby Boom* – diferem significativamente entre si. Das dimensões identificadas pelo teste *Anova One-Way*, o teste de *Sheffé* apenas não discriminou as diferenças entre grupos de geração no EmpAI Económico e EmpAI Global, pelo que estas dimensões não foram incluídas na Tabela 24.

Relativamente ao EmpAI de Interesse, foram identificadas diferenças significativas entre a Geração X e a Geração Z ( $p = 0.044$ ) e Y ( $p = 0.001$ ), o que sugere que os profissionais da geração X valorizam mais os atributos relacionados com o interesse comparativamente com os indivíduos das gerações Z e Y, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar. Também

se verifica uma diferença significativa entre a geração X e Y na dimensão EmpAI de Aplicação ( $p= 0.035$ ), que indica maior valorização dos aspetos relacionados com a aplicação, pela Geração X, relativamente à Y (Tabela 24).

No que concerne à relação entre a Geração e o EmpAR Global, existem diferenças significativas entre a geração *Baby Boom* e as gerações Z ( $p= 0.014$ ) e X ( $p= 0.016$ ), que sugere que em termos gerais, os *Baby Boomers* manifestam maior desacordo relativamente à aposta das empresas em Portugal nos atributos de atratividade, comparativamente com as gerações Z e X. Em particular, existem diferenças significativas entre a geração *Baby Boom* e as gerações Z ( $p= 0.002$ ), Y ( $p= 0.047$ ) e X ( $p= 0.010$ ) na dimensão EmpAR de Desenvolvimento e o mesmo se verifica para a dimensão EmpAR Social, onde a geração *Baby Boom* volta a contrastar com as gerações Z ( $p= 0.002$ ), Y ( $p= 0.004$ ) e X ( $p= 0.009$ ). Estes resultados apontam novamente no sentido de uma menor perceção por parte dos *Baby Boomers*, de que as empresas em Portugal apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores e na componente social, comparativamente com as gerações mais novas. Por outro lado, existem diferenças significativas entre a geração X e as gerações Y ( $p= 0.037$ ) e *Baby Boom* ( $p= 0.030$ ), ao nível do EmpAR de Interesse, o que releva uma perceção mais positiva desta dimensão, pela geração X, nas empresas em Portugal, em oposição às gerações Y e *Baby Boom* (Tabela 24).

Quanto ao EmpGap Global, verifica-se a geração *Baby Boom* perceciona um maior *gap* de atratividade, comparativamente com as gerações Z ( $p= 0.004$ ), Y ( $p= 0.021$ ) e X ( $p= 0.031$ ), nomeadamente nas dimensões Desenvolvimento e Social. Ainda foram identificadas diferenças significativas entre a geração X e Z ( $p= 0.026$ ) face ao EmpGap de Aplicação, sugerindo que a Geração X perceciona um *gap* superior na dimensão Aplicação, em oposição à Z (Tabela 24).

Como se pode observar na Tabela 24, a Geração também tem impacto na Intenção de Emigrar dos sujeitos, uma vez que se verificam diferenças significativas entre a geração Z e as gerações X ( $p < 0.001$ ) e *Baby Boom* ( $p= 0.010$ ), tal como entre a geração Y e a geração X ( $p= 0.003$ ). Estes resultados apontam para uma maior propensão das gerações Z e Y para emigrar do país, comparativamente com as gerações X e *Baby Boom* (Tabela 24).

**Tabela 24** – Resultados do teste *post-hoc* de *Scheffé* de comparações múltiplas para a variável  
Geração

Variáveis	I	J	Diferença entre Médias (I-J)	<i>p</i>
<b>EmpAI Interesse</b>	Geração X	Geração Z	.349	<b>.044*</b>
		Geração Y	.511	<b>.001**</b>
<b>EmpAI Aplicação</b>	Geração X	Geração Y	.416	<b>.035*</b>
<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	<i>Baby Boom</i>	Geração Z	-1.374	<b>.002**</b>
		Geração Y	-1.022	<b>.047*</b>
		Geração X	-1.200	<b>.010*</b>
<b>EmpAR Social</b>	<i>Baby Boom</i>	Geração Z	-1.466	<b>.002**</b>
		Geração Y	-1.368	<b>.004**</b>
		Geração X	-1.263	<b>.009**</b>
<b>EmpAR Interesse</b>	Geração X	Geração Y	.517	<b>.037*</b>
		<i>Baby Boom</i>	1.167	<b>.030*</b>
<b>EmpAR Global</b>	<i>Baby Boom</i>	Geração Z	-1.081	<b>.014*</b>
		Geração X	-1.054	<b>.016*</b>
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	<i>Baby Boom</i>	Geração Z	1.698	<b>&lt;.001**</b>
		Geração Y	1.385	<b>.008**</b>
		Geração X	1.464	<b>.003**</b>
<b>EmpGap Social</b>	<i>Baby Boom</i>	Geração Z	1.568	<b>.002**</b>
		Geração Y	1.443	<b>.006**</b>
		Geração X	1.232	<b>.022*</b>
<b>EmpGap Aplicação</b>	Geração X	Geração Z	.555	<b>.026*</b>
<b>EmpGap Global</b>	<i>Baby Boom</i>	Geração Z	1.290	<b>.004**</b>
		Geração Y	1.113	<b>.021*</b>
		Geração X	1.043	<b>.031*</b>
<b>Intenção de Emigrar</b>	Geração Z	Geração X	1.147	<b>&lt;.001**</b>
		<i>Baby Boom</i>	1.512	<b>.010*</b>
	Geração Y	Geração X	.746	<b>.003**</b>

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$



## Correlação entre as Variáveis em Estudo

O passo seguinte foi perceber de que forma as variáveis em estudo se relacionam entre si através da análise do Coeficiente de Correlação de *Pearson* (Bryman & Cramer, 2003), cujo *output* pode ser consultado no Anexo I.

Os resultados indicam fracas correlações positivas entre as dimensões do EmpAI e do EmpAR, ainda que algumas delas sejam significativas e correlações positivas significativas entre o EmpAI e o EmpGap, cuja classificação se encontra entre o fraco e o moderado (Bryman & Cramer, 2003).

Em contrapartida, verificam-se correlações significativas negativas entre as dimensões do EmpAR e do EmpGap, na sua maioria fortes ou muito fortes (Bryman & Cramer, 2003), que nos indicam que estas variáveis se comportam de forma inversa, sendo que quanto mais baixa for a perceção de EmpAR, maior será o EmpGap.

A Intenção de Emigrar não se correlaciona significativamente com nenhuma das restantes variáveis em estudo.

### *Sumariamente:*

- A hipótese 1 foi totalmente corroborada, uma vez que se verificou um *gap* positivo entre o EmpAI e o EmpAR percecionado, em todas as dimensões, sendo o *gap* mais acentuado na dimensão Económica, Social e de Desenvolvimento;
- A Idade e Experiência Profissional apresentam correlações positivas significativas com o EmpGap Global, de Desenvolvimento, Social e de Aplicação;
- As Habilitações Literárias correlacionam-se positivamente com o EmpGap Social;
- Existem diferenças significativas entre géneros, nomeadamente, o género feminino perceciona um EmpGap Global, de Desenvolvimento, Social e Económico superior ao género masculino;
- Também foram encontradas diferenças entre os participantes que trabalham em empresas do setor público e privado ao nível da perceção do EmpGap de Aplicação, sendo que os participantes que trabalham no setor público percecionam um gap superior nesta dimensão;
- Existem diferenças significativas positivas entre a geração X e gerações Y e Z, no EmpAI de Interesse e Aplicação;

- Ao nível do EmpAR Global, de Desenvolvimento e Social a geração *Baby Boom* apresenta diferenças significativas negativas face às gerações X, Y e Z. Na dimensão Interesse, a geração X apresenta diferenças significativas positivas com as gerações *Baby Boom* e Y;
- Foram identificadas diferenças significativas positivas entre *Baby Boomers* e as gerações mais novas, relativamente ao EmpGap Global, de Desenvolvimento e Social e entre a Geração X e Z, no EmpGap de Aplicação percecionado;
- Relativamente à Intenção de Emigrar, verificam-se correlações significativas negativas com a Idade e Experiência Profissional, correlações positivas com as Habilitações Literárias e diferenças significativas positivas entre as gerações mais novas (Y e Z) e as gerações mais maduras (*Baby Boom* e X);
- Por fim, foram apenas encontradas correlações significativas positivas fracas entre as variáveis EmpAI e EmpAR, de fracas a moderadas entre o EmpAI e EmpGap e negativas, fortes a muito fortes, entre as variáveis EmpAR e EmpGap.

## Teste de Hipóteses

O teste das correlações efetuado, permitiu explorar de que forma é que as variáveis em estudo de associam entre si. Contudo, este tipo de análise não nos permite inferir que uma variável depende de outra, pelo que de seguida, se recorreu ao uso da Regressão Linear Simples e Múltipla para testar as restantes hipóteses em estudo (Anexo J).

### *Hipótese 2*

A perceção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo relaciona-se positivamente com a *Intenção de Emigrar*.

*H2a:* A perceção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo de Desenvolvimento relaciona-se positivamente com a *Intenção de Emigrar*.

*H2b:* A perceção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo Social relaciona-se positivamente com a *Intenção de Emigrar*.

*H2c:* A perceção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo de Interesse relaciona-se positivamente com a *Intenção de Emigrar*.

*H2d:* A perceção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo Económico relaciona-se positivamente com a *Intenção de Emigrar*.

*H2e*: A percepção de um *Employer Attractiveness Gap* positivo de Aplicação relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar.

De acordo com os resultados obtidos (Tabela 25), o modelo de regressão linear simples da Intenção de Emigrar em função da percepção do EmpGap Global, não apresenta valores estatisticamente significativos [ $F(1) = 0.488$ ;  $R^2a = -0.002$ ;  $p = 0.486$ ], tal como o valor do coeficiente de regressão e da significância estatística da relações entre a variável preditora – EmpGap Global – e variável critério – Intenção de Emigrar ( $\beta = 0.062$ ;  $p = 0.486$ ).

**Tabela 25** – Resultados da regressão linear simples entre o *Employer Attractiveness Gap* Global e a Intenção de Emigrar

Variável Preditora	Variável Critério	R <sup>2</sup> a	$\beta$	<i>p</i>
<b>EmpGap Global</b>	Intenção de Emigrar	-.002	.062	.486

Posteriormente, procurou-se analisar ao nível local, que dimensões do EmpGap predizem significativamente a Intenção de Emigrar, através de uma regressão linear múltipla. Como se pode observar na Tabela 26, os resultados indicam que este novo modelo é estatisticamente significativo [ $F(5) = 3.182$ ;  $R^2a = 0.046$ ;  $p = 0.009$ ], o que revela que a percepção de um EmpGap explica 4.6% da variabilidade da Intenção de Emigrar, tendo em atenção que o EmpGap Económico não entra nesta equação como um preditor significativo ( $\beta = -0.040$ ;  $p = 0.713$ ).

Em contrapartida, verifica-se o efeito de interação principal entre as dimensões Desenvolvimento ( $\beta = 0.285$ ;  $p = 0.019$ ), Social ( $\beta = -0.233$ ;  $p = 0.037$ ), Interesse ( $\beta = 0.238$ ;  $p = 0.026$ ) e Aplicação ( $\beta = -0.215$ ;  $p = 0.033$ ) e a Intenção de Emigrar. Todavia, apenas as sub-hipóteses H2a e H2c são corroboradas, sendo que tanto a percepção de um EmpGap positivo de Desenvolvimento, como a percepção de um EmpGap positivo de Interesse influenciam positivamente a Intenção de Emigrar (Tabela 26).

Em contrapartida, as sub-hipóteses H2b e H2c não se corroboram, na medida em que se verifica o efeito inverso ao postulado, isto é, quanto maior a percepção de um EmpGap positivo Social e de Aplicação, menor a intenção do sujeito sair do país. Muito embora estes resultados não tenham correspondido ao esperado, estes são estatisticamente significativos, pelo que devem ser considerados para o teste do efeito de moderação.

**Tabela 26** – Resultados da regressão linear múltipla entre as dimensões do *Employer Attractiveness Gap* e a Intenção de Emigrar

Variáveis Predictoras	Variável Critério	R <sup>2a</sup>	$\beta$	<i>p</i>
<b>a. EmpGap Desenvolvimento</b>	Intenção de Emigrar	.046	.285	<b>.019*</b>
<b>b. EmpGap Social</b>			-.233	<b>.037*</b>
<b>c. EmpGap Interesse</b>			.238	<b>.026*</b>
<b>d. EmpGap Económico</b>			-.040	.713
<b>e. EmpGap Aplicação</b>			-.215	<b>.033*</b>

Nota: \* $p < 0.05$

De seguida, procedeu-se ao teste da hipótese de moderação (H3), que pressupõe três etapas de análise: 1) validar se existe um efeito significativo da variável preditora na variável critério; 2) validar se existe um efeito significativo da variável moderadora na variável critério; 3) validar se existe um efeito significativo da interação entre a variável preditora e moderadora na variável critério (Baron & Kenny, 1986).

Validado o efeito principal significativo das variáveis predictoras EmpGap de Desenvolvimento, Social, de Interesse e Aplicação na variável critério Intenção de Emigrar, validou-se a primeira condição para testar o efeito de moderação da Geração. O mesmo não se verificou para as variáveis predictoras EmpGap Global e EmpGap Económico, que por não estabelecerem uma relação direta estatisticamente significativa com a Intenção de Emigrar, foram excluídas da análise seguinte.

### *Hipótese 3*

O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo percecionado e a Intenção de Emigrar, de maneira que à medida que a geração diminui, a influência do *Employer Attractiveness Gap* positivo percecionado na Intenção de Emigrar aumenta.

*H3a:* O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo de Desenvolvimento percecionado e a Intenção de Emigrar.

*H3b:* O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo Social percecionado e a Intenção de Emigrar.

*H3c*: O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo de Interesse percebido e a Intenção de Emigrar.

*H3d*: O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo Económico percebido e a Intenção de Emigrar.

*H3e*: O Efeito Geracional modera a relação entre o *Employer Attractiveness Gap* positivo de Aplicação percebido e a Intenção de Emigrar.

De acordo com a tabela 27, o Modelo de Moderação 1 indica que a Geração possui um efeito negativo significativo na Intenção de Emigrar ( $\beta = -0.604$ ;  $p < 0.001$ ), por outras palavras, quanto maior a geração do indivíduo, menor será a sua intenção de sair do país. Concomitantemente, é possível aferir que existe um efeito de interação negativo significativo entre o EmpGap de Desenvolvimento e a Geração ( $\beta = -0.238$ ;  $p = 0.002$ ), o que corrobora a hipótese de que o efeito geracional modera a relação entre o EmpGap positivo de Desenvolvimento percebido e a Intenção de Emigrar.

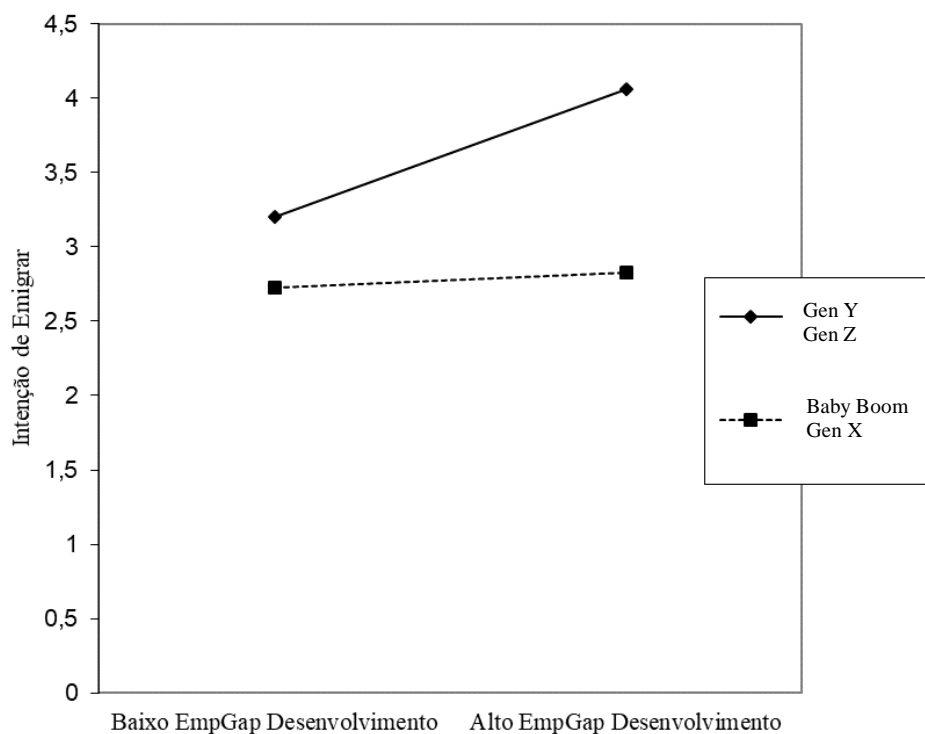
A análise anterior foi replicada para as dimensões EmpGap Social, de Interesse e de Aplicação, para as quais a Geração manteve um efeito negativo significativo sobre a Intenção de Emigrar ( $p < 0.01$ ). Todavia, não se confirmou o efeito de interação entre a Geração e as dimensões EmpGap Social ( $\beta = -0.033$ ;  $p = 0.602$ ), de Interesse ( $\beta = -0.149$ ;  $p = 0.056$ ) e de Aplicação ( $\beta = -0.053$ ;  $p = 0.391$ ), pelo que as hipóteses H3b, H3c e H3e foram rejeitadas.

**Tabela 27** – Resultados da regressão linear múltipla do efeito moderador da Geração na relação entre as dimensões do *Employer Attractiveness Gap* e a Intenção de Emigrar

		Intenção de Emigrar	
		$\beta$	$p$
Modelo 1	Geração	-.604	<.001**
	EmpGap Desenvolvimento x Geração	-.238	.002**
Modelo 2	Geração	-.408	<.001**
	EmpGap Social x Geração	-.033	.602
Modelo 3	Geração	-.564	<.001**
	EmpGap Interesse x Geração	-.149	.056
Modelo 4	Geração	-.414	<.001**
	EmpGap Aplicação x Geração	-.053	.391

Nota: \*\* $p < 0.01$

Confirmada a hipótese H3a, procurou-se aprofundar o conhecimento acerca da relação entre a variável preditora e a variável critério na presença da variável moderadora Geração. A Figura 4 ilustra o comportamento destas variáveis, com base na qual se conclui que em gerações mais maduras, como a *Baby Boom* e X, a intenção de emigrar parece manter-se constante independentemente da magnitude do EmpGap positivo de Desenvolvimento percebido. Porém, em gerações mais novas, como a Y e Z, quanto maior o EmpGap positivo de Desenvolvimento percebido, maior a Intenção de Emigrar do país.



**Figura 4** – Efeito de Moderação da Geração na relação entre o *Employer Attractiveness Gap* de Desenvolvimento e a Intenção de Emigrar

**Tabela 28** – Resumo do teste de hipóteses

Variáveis Predictoras	Variável Critério	Variável Moderadora	Hipóteses	
			H2	H3
<b>Global</b>			-	-
<b>a. Desenvolvimento</b>			✓	✓
<b>b. Social</b>	Intenção de Emigrar	Efeito Geracional	✓	-
<b>c. Interesse</b>			✓	-
<b>d. Económico</b>			-	-
<b>e. Aplicação</b>			✓	-

*Sumariamente:*

- A hipótese 2 foi parcialmente corroborada, uma vez que apenas se verificou um efeito positivo estatisticamente significativo nas subhipóteses H2a e H2c, isto é o EmpGap positivo de Desenvolvimento e de Interesse percecionado relaciona-se positivamente com a Intenção de Emigrar. Ainda que os resultados da H2b e H2e tenham ido no sentido contrário ao hipotetizado, verifica-se um efeito estatisticamente significativo, que indica que quanto maior o EmpGap positivo Social e de Aplicação percecionado, menor a Intenção de Emigrar;
- Quanto à hipótese H3, apenas foi corroborada a subhipótese H3a, o que sugere que à medida que a geração diminui, o impacto do EmpGap positivo de Desenvolvimento percecionado na Intenção de Emigrar aumenta.

## DISCUSSÃO

Com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre a atratividade de Portugal enquanto país empregador, na ótica dos indivíduos com qualificação superior, esta investigação aborda a atratividade das organizações na perspetiva do *gap*, ao estudar a discrepância entre o *Employer Attractiveness Ideal* e o *Employer Attractiveness Real* (H1), assim como a relação que se estabelece entre este *gap* de atratividade e a Intenção de Emigrar do país (H2) e o efeito moderador que a geração exerce nesta relação (H3).

O estudo da atratividade das empresas tem vindo a ganhar importância nos últimos anos em Portugal, em grande parte devido à guerra de talento que se vive internacionalmente e ao aumento da fuga de cérebros que se tem registado no país (Santiago, 2018). Porém, o corpo de estudos sobre este tema tem-se focado apenas em perceber quais os atributos mais valorizados pelos candidatos, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar, cujos resultados, regra geral, não nos permitem extrair muita informação útil, uma vez que todos os atributos são classificados com elevadas pontuações (Berthon et al., 2005; Eger et al., 2019; Reis & Braga; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013, cit. por Eger et al., 2019).

Neste sentido, o presente estudo pretende dar resposta a uma nova necessidade, à necessidade de perceber se as empresas estão efetivamente a corresponder àquilo que as pessoas valorizam num local de trabalho, através de uma abordagem inovadora ao estudo do tema do *employer attractiveness*. Esta abordagem foi operacionalizada através da análise da discrepância entre aquilo que os indivíduos valorizam na escolha de uma potencial empresa para trabalhar e aquilo que percebem que as empresas do tecido empresarial português oferecem aos seus colaboradores, cujo resultado culminou no conceito de *employer attractiveness gap*.

Para tal, foi necessário adaptar e validar um dos instrumentos mais utilizados na literatura para avaliar o *employer attractiveness* (Berthon et al., 2005). A versão original da escala foi utilizada para medir aquilo a que chamei de *Employer Attractiveness Ideal* (EmpAI), isto é, aquilo que os sujeitos valorizam na escolha de uma potencial empresa para trabalhar. Uma vez que se trata de um instrumento com uma estrutura sólida, a validade fatorial foi apurada através da AFC, cujos índices de ajustamento do modelo final, com a criação de uma variável latente de 2ª ordem, se situam entre o sofrível e o bom ( $\chi^2/df= 2.281$ ; CFI= 0.841; RMSEA= 0.075; AIC= 725.755; BCC= 740.055; MECVI= 3.275). A consistência interna do EmpAI Global é elevada ( $\alpha= 0.914$ ), moderada a elevada na dimensão Interesse ( $\alpha= 0.824$ ), baixa nas dimensões Social ( $\alpha= 0.797$ ), Económica ( $\alpha= 0.736$ ) e de Aplicação ( $\alpha= 0.796$ ), sendo menos consistente na dimensão Desenvolvimento ( $\alpha= 0.595$ ) (Murphy & Davidsholder, 1988). Foi ainda validada a sensibilidade da escala onde se confirmou a distribuição normal dos resultados.

A escala anteriormente descrita foi duplicada, para que os participantes avaliassem, paralelamente ao EmpAI, aquilo que consideram que as empresas em Portugal disponibilizam aos seus colaboradores, isto é, aquilo a que designei *Employer Attractiveness Real* (EmpAR). As qualidades psicométricas desta segunda versão da escala também foram validadas. Os resultados da AFC, com a criação de uma variável latente de 2ª ordem, revelam um ajustamento



do modelo entre o sofrível e o bom ( $\chi^2/df = 2.118$ ; CFI= .913; RMSEA= 0.070; AIC= 681.607; BCC= 696.687; MECVI= 3.083), muito embora os valores dos índices, comparativamente com os índices do EmpAI, apresentem melhores qualidades métricas. Relativamente à fiabilidade, o EmpAR Global apresenta uma consistência interna elevada ( $\alpha = 0.952$ ) e as restantes dimensões, uma consistência entre moderada a elevada: Desenvolvimento ( $\alpha=0.824$ ), Social ( $\alpha= 0.848$ ), Interesse ( $\alpha= 0.859$ ), Económico ( $\alpha= 0.850$ ) e Aplicação ( $\alpha= 0.829$ ). Ao nível da sensibilidade, os pressupostos da distribuição normal dos resultados foram igualmente confirmados em todas as dimensões.

Comparando as qualidades métricas das versões paralelas da escala *Employer Attractiveness* – EmpAI e EmpAR – as diferenças nos resultados despertam a atenção, uma vez que a escala EmpAR apresenta qualidades métricas mais robustas do que a EmpAI, que corresponde à versão original proposta por Berthon e colaboradores (2005).

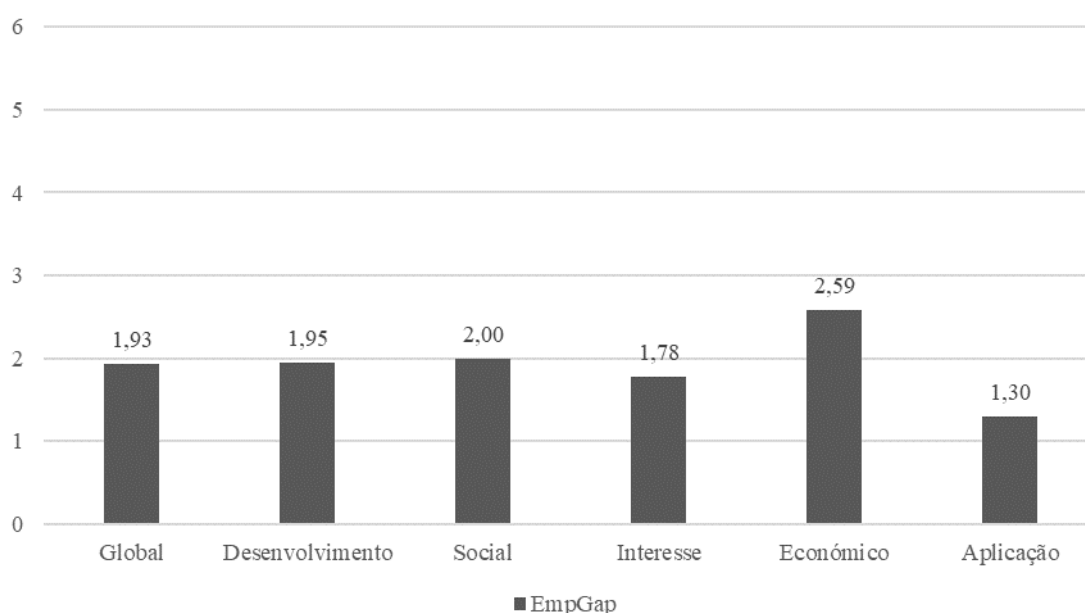
Para medir a Intenção de Emigrar dos sujeitos, recorreu-se ao uso de um instrumento com uma teoria de suporte mais sólida, a Teoria do Comportamento Planeado, proposta por Ajzen (1985) adaptada para o comportamento de emigração por Chuvashov (2014). Dado que não foi encontrado registo de outras aplicações desta versão da escala na literatura e o autor não disponibilizou alguns indicadores das qualidades métricas da mesma, a estrutura fatorial da escala foi validada através da AFE, cujo resultado indicou uma solução unifatorial, que explica cerca de 62.3% da variância dos resultados. O item 7 foi eliminado da escala “Emigrar nos próximos 2 anos não depende de mim”, dado que apresentava um baixo peso fatorial e a sua eliminação traduzia ganhos ao nível da consistência interna da escala, que no final constituiu um total de 13 itens, com um nível de fiabilidade elevada ( $\alpha= 0.955$ ), sem desvios grosseiros aos valores indicativos da normalidade da distribuição dos resultados.

Finda a validação das qualidades métricas dos instrumentos, analisou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo, com base na qual se conclui que, à semelhança daquilo que é retratado na literatura (Alniacik et al., 2014; Berthon et al., 2005; Eger et al., 2019; Reis & Braga; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013, cit. por Eger et al., 2019), em média todos os atributos do EmpAI são avaliados com classificações elevadas, uma vez que todos eles são importantes na escolha de uma potencial empresa para trabalhar.

Muito embora todas as dimensões sejam bastante valorizadas pelos profissionais, tal como nos indica a literatura, os aspetos sociais, económicos e de desenvolvimento destacam-se como os mais valorizados e os atributos relacionados com a aplicação destacam-se como os menos valorizados. Neste sentido, confirma-se que existe uma tendência comum entre culturas, na valorização de atributos como as oportunidades de progressão de carreira, salário e pacote

de benefícios, relações laborais, ambiente de trabalho favorável, reconhecimento e valorização profissional na escolha de uma empresa para trabalhar, em oposição a atributos como a oportunidade de aplicar e ensinar aos outros os conhecimento adquiridos, orientação da empresa para o cliente e sociedade, assim como o sentimento de pertença, onde Portugal não é exceção (Eger et al., 2019).

Através da estatística descritiva das variáveis em estudo, foi também possível confirmar a hipótese de que efetivamente existe um *gap* de atratividade nas empresas do tecido empresarial português. Verifica-se que estas não estão a corresponder às expectativas dos recursos humanos qualificados, em todas as dimensões da atratividade, visto que a discrepância média encontrada é positiva em todas as dimensões, como ilustra a Figura 5.



**Figura 5** – Amplitude do *gap* de atratividade percecionado nas empresas do tecido empresarial português

Este *gap* de atratividade é particularmente acentuado nas dimensões Económica, Social e de Desenvolvimento, que coincidem com as dimensões mais valorizadas pelos profissionais qualificados na escolha de uma potencial empresa para trabalhar, evidências que reforçam os resultados do estudo de mercado da Hays (2015), que ao comparar as expectativas dos profissionais e aquilo que os empregadores em Portugal dizem ter capacidade para oferecer aos seus colaboradores, concluem que o maior desfasamento se encontra ao nível da oferta salarial e plano de carreira, atributos que correspondem à dimensão Económica deste estudo, questões relacionadas com o ambiente de trabalho, que correspondente à dimensão Social e atribuição

de prémios de desempenho, que remete para o reconhecimento e valorização da chefia da dimensão Desenvolvimento.

Importa destacar que, os resultados das correlações entre variáveis indicam fortes correlações negativas entre o EmpAR e o EmpGap, o que revela que a uma baixa perceção de EmpAR está associada à perceção de um elevado EmpGap.

Ao nível da análise dos resultados por demografia, a idade e experiência profissional dos indivíduos parece ter impacto nos atributos por estes valorizados, sendo que, à medida que a idade e experiência profissional aumentam, os atributos económicos, de interesse e aplicação parecem ganhar importância na escolha de uma potencial empresa para trabalhar. Em contrapartida, pessoas mais maduras e com maior experiência profissional tendem a percecionar a subvalorização da componente social pelas empresas portuguesas. Adicionalmente, verifica-se que quanto maior a idade e a experiência profissional, maior o EmpGap percecionado, em particular, nas dimensões de Desenvolvimento, Social e de Aplicação. Se pensarmos que a literatura nos diz que a nossa experiência e conhecimento prévio afeta o modo como percecionamos a realidade, conduzindo a um processamento da realidade mais objetivo (Kersten, Mamassian & Yuille, 2004) rapidamente percebemos que a perceção do EmpAR e consequentemente do EmpGap pelos profissionais mais experientes, se encontra mais próxima da realidade portuguesa, comparativamente com pessoas com menos experiência profissional, que não têm tantas referências em que se basear. Estes resultados também podem estar relacionados com a diferença de necessidades de faixas etárias distintas, que vão impactar as suas expectativas (Parasuraman et al., 1985) face àquilo que procuram a nível profissional, sendo que pessoas mais maduras e com maior experiência profissional, poderão ter objetivos de vida mais ambiciosos do que pessoas mais jovens, que estão ainda a iniciar o seu percurso profissional.

Apenas se verificaram diferenças significativas entre a geração X e as gerações Y e Z, nos atributos que valorizam na escolha de um local para trabalhar. A geração X valoriza mais as dimensões de Interesse e Aplicação, preferindo empresas inovadoras, que desafiam e valorizam a criatividade, que dão oportunidade aos colaboradores de aplicar e ensinar aquilo que aprenderam e empresas com um papel ativo na sociedade e orientadas para o cliente, em comparação com as gerações mais novas, Y e Z, em oposição à tendência dos resultados encontrados na literatura (Reis & Braga).

Em termos de *gap* de atratividade percecionado, a Geração X e Z posicionam-se de formas diferentes, na medida em que a geração X sentem que existe maior discrepância ao nível

da Aplicação, relativamente à geração Z, que parece não atribuir tanto valor a esta dimensão e consequentemente, o *gap* percecionado não é tão saliente.

Relativamente à perceção do EmpAR, os *Baby Boomers* diferem das gerações mais novas, na medida em que têm uma opinião mais desfavorável relativamente às dimensões Desenvolvimento e Social, que se traduz na perceção de um maior EmpGap nas empresas em Portugal, relativamente a aspetos como o reconhecimento e valorização profissional, bem como as relações laborais e ambiente de trabalho feliz e divertido.

Num outro plano, foram encontradas discrepâncias ao nível da perceção do *Employer Attractiveness Gap*, entre género feminino e masculino, que se revelam bastante interessantes. Os resultados deste estudo indicam que as mulheres percecionam um *gap* superior aos homens relativamente ao desenvolvimento, aspetos sociais, económicos e de aplicação. Segundo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, em Portugal ainda persistem desigualdades entre géneros no mercado de trabalho (CITE, 2018), pelo que a discrepância encontrada, entre homens e mulheres na perceção do EmpGap, poderá ser indicativa de que os esforços que têm sido feitos pela Comissão Europeia (2016), no sentido de reforçar a legislação para diminuir estas desigualdades, não estão a surtir o efeito esperado. As diferenças ao nível do *gap* Social percecionado, também podem estar relacionadas com fatores mais profundos, como as tendências de personalidade que distinguem o género feminino do masculino ao nível da estabilidade emocional, o que se pode refletir na qualidade da interação social em contexto laboral (Costa, Terracciano, & McCrae, 2001; Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin, & Salovey, 2004).

Para diferentes setores, o EmpGap de Aplicação também foi percecionado de forma distinta, pelo que os profissionais do setor público sentem que em Portugal não têm tantas oportunidades de aplicar aquilo que aprenderam e de ensinar os outros, comparativamente com o setor privado, face àquilo que gostariam e que as empresas têm um baixo papel ativo na sociedade e orientação para o cliente.

Por outro lado, os resultados indicam que pessoas mais jovens, particularmente da geração Y e Z, com menos experiência profissional, mas maior grau de qualificação, compõem o perfil com maior propensão para emigrar do país. Estes resultados mostram-se consistentes com o corpo de estudos sobre este tema, que revelam que o ganho esperado com a emigração tem um elevado peso na intenção de sair do país e a perceção deste ganho diminui em pessoas já casadas, com filhos e que já tenham emigrado no passado, que regra geral se associa a pessoas com maior experiência de vida (Chiswick, 1999; Dalen & Henkens, 2013; DeVoretz & Iturralde, 2001; Lopes, 2013). Os perfis geracionais também indicam que gerações mais novas

têm novas ambições, nomeadamente de viajar pelo mundo e ter novas experiências (Deloitte, 2019; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016). Por fim, indivíduos com maior experiência e qualificação profissional, para além de possuírem maior capacidade de adaptação à realidade no país de destino, são mais requisitados com novas propostas de trabalho por empresas estrangeiras, o que lhes permite recuperar rapidamente o investimento feito na mobilidade (Chiswick, 1999; DeVoretz & Iturralde, 2001; Pires & Pereira, 2018).

Como exposto anteriormente, tem-se verificado uma taxa crescente da fuga de cérebros em Portugal, maioritariamente nas camadas mais jovens, que estes dados vêm reforçar (Deloitte, 2019; Hays, 2015; Lopes, 2013; Pires & Pereira, 2018; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016). O facto desta tendência não mostrar sinais de abrandamento, deve ser alvo de especial atenção por parte do tecido empresarial português.

No que concerne ao teste de hipóteses, os resultados obtidos também permitem elaborar conclusões bastante pertinentes. Numa primeira fase, aferiu-se que não é o *gap* de atratividade global das empresas em Portugal que tem impacto na intenção de emigrar do país dos profissionais qualificados, mas sim o *gap* de atratividade de atributos específicos, neste caso de Desenvolvimento e de Interesse. Como explorado no capítulo da revisão de literatura, fatores *push* como a procura de excelência, estatuto profissional, satisfação e realização pessoal e profissional e novas oportunidades, experiências e conhecimentos motivam a tomada de decisão de sair do país (IOM, OECD, & The World Bank, 2004; Lopes, 2013; Zimmerman, 1996), o que se encontra em conformidade com os resultados obtidos, na medida em que estes nos sugerem que, ao nível do desenvolvimento, quando os indivíduos sentem que no seu país não são reconhecidos e valorizados pela chefia, não têm oportunidade de adquirir experiência profissional que acrescente valor à sua carreira e percurso profissional e não se sentem bem e autoconfiantes com o seu trabalho a probabilidade de procurar oportunidades de emprego fora do país é superior. Importa ainda destacar que, de acordo com o relatório da Hays (2015), 75% dos profissionais qualificados portugueses sentem que as suas competências são mais reconhecidas e valorizadas no estrangeiro, que quando aliado a este EmpGap de Desenvolvimento em Portugal, pode acentuar ainda mais a fuga de cérebros no país.

Sob o mesmo ponto de vista, o *gap* de atratividade percecionado nas empresas em Portugal, face à oportunidade de trabalhar num ambiente entusiasmante, inovador, com práticas de trabalho atuais, onde a criatividade dos colaboradores é aproveitada e os produtos e serviços produzidos são de qualidade, tem influência na intenção de emigrar dos profissionais qualificados. Este impacto do EmpGap positivo de Interesse na intenção de emigrar, pode estar

relacionado com a perceção dos profissionais qualificados de falta de projetos interessantes e desafiantes nas empresas em Portugal (Hays, 2015).

Em contrapartida, o *gap* de atratividade Social e de Aplicação percecionado tem um impacto significativo na intenção de emigrar no sentido inverso ao que era expectável, de modo que quanto maior a discrepância entre expectativas e realidade face a atributos relacionados com as relações laborais, ambiente de trabalho, orientação da empresa para o cliente e sociedade, assim como a oportunidade de aplicar e ensinar aos outros os conhecimentos nutridos, leva a uma menor intenção de sair do país. Em termos teóricos, não foi encontrada literatura que sustente estes resultados, pelo que estudos futuros devem procurar aprofundar a relação entre as variáveis em questão.

Curiosamente e ao contrário daquilo que era esperado, a dimensão económica, que engloba atributos como a remuneração e benefícios, progressão de carreira e estabilidade de emprego, muito embora seja a dimensão com maior magnitude do *gap* de atratividade percecionado, não parece ter impacto na decisão dos sujeitos de sair do país. Porém, uma vez que a população em estudo abrange apenas profissionais com qualificação superior, existem evidências na literatura que sustentam que à medida que a qualificação dos profissionais aumenta, os fatores económicos perdem relevância para fatores relacionados com a realização profissional na decisão de emigrar (Guth & Gill, 2008; Kazlauskienė & Rinkevičius, 2006), evidência que vem reforçar os resultados encontrados ao nível do impacto do do EmpGap de Desenvolvimento na intenção de emigrar.

Finalmente, apurou-se que o impacto do EmpGap positivo de Desenvolvimento percecionado na Intenção de Emigrar dos profissionais qualificados, varia com o efeito geracional. Em gerações mais maduras, como os *Baby Boomers* e geração X, a intenção de emigrar parece manter-se constante, independentemente do *gap* de Desenvolvimento percecionado, o que pode ser explicado à luz dos valores partilhados dentro dos grupos geracionais. Os *Baby Boomers* são descritos como uma geração leal e comprometida com a sua organização, que acima de tudo procura estabilidade de emprego, geração sucedida pela X que, muito embora seja mais independente e menos leais à organização, são muito leais à sua família e amigos (Gursoy et al., 2008; Tolbize, 2008). Além dos valores geracionais mencionados, não devemos descurar que associado à geração, se encontram outros fatores que pesam na decisão de emigrar, como a idade, família e o facto de já ter efetuado um movimento migratório no passado ou não (Dalen & Henkens, 2013; DeVoretz & Iturralde, 2001; Lopes, 2013).

Chamo particularmente a atenção do leitor para o impacto do EmpGap positivo de Desenvolvimento percecionado pelas gerações Y e Z na Intenção de Emigrar, uma vez que à

medida que o *gap* de desenvolvimento percecionado pelas gerações mais novas aumenta, a intenção de sair do país aumenta de igual forma.

Para a geração Y, o trabalho é visto como algo que deve ir ao encontro dos interesses pessoais do colaborador, ao passo que a geração Z manifesta especial preocupação em encontrar um propósito de vida, onde o trabalho não é exceção, o que sustenta o peso dos atributos “sentir-me bem comigo mesmo e autoconfiante por trabalhar para determinada empresa” na decisão de emigrar destas gerações (Grow & Yang, 2018; Schäffer, 2012, cit. por Bencsik et al., 2016; Scott, 2016). Segundo Tobize (2008), a geração Y identifica o sentir-se valorizado, reconhecido e apreciado como principais motores de geração de felicidade no trabalho, à semelhança da geração Z, que de acordo com Schawbel (2014, cit. por Singh & Dangmei, 2016) procura que o seu contributo e opinião sejam valorizados pela chefia, o que permite sustentar o peso do atributo “reconhecimento e valorização pela chefia” na intenção de emigrar. Em terceiro lugar, as gerações mais novas procuram experiências profissionais que valorizem a sua carreira, particularmente, a geração Z sente que o conhecimento académico não é suficiente, pelo que a sua expectativa é de continuar a aprender no local de trabalho (Bridges, 2015, cit. por Gaidhani et al., 2019), a geração Y por sua vez, procura aliar o crescimento rápido da sua carreira a diferentes experiências de trabalho significativas durante o seu percurso (Bakanauskienė et al., 2016).

## **Implicações Práticas**

Os resultados discutidos nesta secção apresentam uma elevada pertinência prática para o tecido empresarial português que irei aprofundar de seguida.

Primeiramente, a nova perspectiva criada para abordar o *employer attractiveness* permite às empresas empregadoras perceber, mais do que aquilo que os profissionais qualificados valorizam na escolha de uma empresa para trabalhar, quais são os atributos que são mais valorizados e não estão a ser correspondidos pelas empresas. Neste sentido, a chave para o incremento da atratividade de Portugal enquanto país empregador, pode estar no preenchimento do *employer attractiveness gap* positivo percecionado pelos profissionais, especialmente nas dimensões mais críticas – Económica, Desenvolvimento e Social. A título de sugestão, o investimento em iniciativas que promovam o reconhecimento do mérito dos colaboradores, poderá impactar tanto a sua motivação, como a sua autovalorização e autoconfiança no trabalho que desenvolvem na empresa, diminuindo o *gap* de Desenvolvimento. No mesmo domínio, um *feedback* regular da chefia pode atenuar o *gap* de Desenvolvimento, bem como o Social. Além

da vantagem que um pacote de compensação atrativo pode ter, a aposta na formação e promoção da mobilidade interna dos colaboradores, criando novos desafios que lhes permitam desenvolver competências ao longo da sua jornada na organização, poderá contribuir para a diminuição do *gap* Económico e de Desenvolvimento. Por fim, a promoção do *fun at work*, de iniciativas de promoção da saúde e bem-estar no local de trabalho, assim como *team buildings* e convívios que reforcem as relações interpessoais dentro das equipas e o *networking* dentro da empresa, pode ser fundamental para colmatar o *gap* Social percecionado.

Esta aposta nos atributos com maior *gap* positivo percecionado entre aquilo que o candidato espera encontrar numa empresa e a realidade, irá criar as condições para que o candidato experiencie um momento “UAU” (Parasuraman et al., 1985), que poderá resultar na captação do seu interesse, uma vez que as condições oferecidas pela empresa superam a sua expectativa face à realidade percecionada em Portugal.

Esta nova abordagem ao modo como o *employer attractiveness* tem vindo a ser estudado até hoje, levou à criação daquele que poderá ser um forte instrumento de diagnóstico da atratividade de determinada empresa, não só na ótica do candidato, mas também dos próprios colaboradores, permitindo perceber onde é que se encontra o *gap* entre as suas preferências e aquilo que percebem que não está a ser correspondido, de modo a que a empresa possa gerar valor acrescentado para os seus colaboradores. Com base nesta informação, podem ser definidas estratégias de *Employer Branding* mais eficazes na atração e retenção de talento nas empresas.

Paralelamente, a análise efetuada permite perceber quais as diferenças entre grupos geracionais nos atributos mais valorizados na escolha de um local de trabalho, o que permite dar resposta ao atual desafio da gestão de recursos humanos, de moldar as políticas de recrutamento de acordo com a geração que pretendem atrair. Por outro lado, permite fazer uma gestão mais eficaz dos interesses das quatro gerações, que atualmente convivem em ambiente laboral.

Num contexto de elevada competitividade internacional pela atração de talentos, a aposta na diminuição do *gap* positivo de atratividade pelas empresas em Portugal, nomeadamente na componente de Desenvolvimento e Interesse, é fundamental para evitar a fuga de cérebros do país, que é motivada pela procura de valorização do percurso profissional, reconhecimento, autoconfiança, ambientes de trabalho mais desafiantes, inovadores e criativos em empresas estrangeiras. Em particular, as gerações mais novas, representadas pelas gerações Y e Z, encontram-se mais vulneráveis ao impacto do *gap* de Desenvolvimento, que passa a assumir o papel de fator *push* na decisão de sair do país, quando em Portugal estas gerações sentem que não são reconhecidas pela sua hierarquia, quando não se sentem bem e



autoconfiantes com o seu trabalho e quando a experiência profissional que lhes é oferecida não valoriza o seu percurso no mercado de trabalho.

Gostaria ainda de frizar que os dados do presente estudo foram recolhidos num contexto pré-pandemia Covid-19, em que a situação do país era quase de pleno emprego e em termos gerais, a intenção de emigrar registada foi baixa. As consequências do confinamento já se começam a fazer sentir na economia portuguesa, com o aumento da taxa de desemprego, que aparece na literatura como um fator com bastante peso na decisão de emigrar (Oliveira & Neves), o que me leva a antecipar o possível incremento da fuga de cérebros e a importância que a aposta nos atributos de desenvolvimento poderá ter na retenção dos jovens profissionais qualificados no país.

Ao nível da leitura do *gap* de atratividade negativo, que não foi aprofundado neste estudo, dado o sentido dos resultados obtidos, em termos práticos deve atender em primeiro lugar, ao grau de importância que é conferido a cada atributo organizacional (EmpAI). Mediante o valor que cada atributo tem para o candidato ou colaborador, é que o EmpAR deve ser analisado, uma vez que, se o EmpAI for baixo e o EmpAR elevado, significa que talvez a organização esteja a canalizar o investimento para atributos que não acrescentam valor à experiência de trabalho dos colaboradores. Em contrapartida, se o EmpAI for elevado e o EmpAR o exceder, significa que a organização está a superar a expectativa dos candidatos ou colaboradores nesse domínio, identificando os seus pontos fortes enquanto marca empregadora.

Importa salientar que a *employer brand* deve garantir que aquilo que promete em termos de *employee value proposition* aos candidatos e atuais colaboradores, se traduz na sua experiência de emprego na organização. Caso contrário, o contrato psicológico que estes estabelecem com a organização, quando nela aceitam trabalhar com base na promessa de determinadas condições, pode ser violado, o que desperta uma reação afetiva e emocional negativa com consequências ao nível da diminuição da confiança na empresa, quebra de motivação, insatisfação, aumento dos comportamentos contraproducentes e intenções de saída (Jensen, Opland, & Ryan, 2010; Robinson & Morrison, 1995).

Esta investigação também contribui para o corpo de estudos acerca do modo como a geração Z encaixa no mundo do trabalho, que ainda carece de alguma sustentação empírica, dado que se juntou à força de trabalho recentemente.

## Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Foram identificadas algumas limitações metodológicas que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra do grupo geracional *Baby Boom* não é representativa, pelo que as generalizações dos resultados para esta geração devem ser acauteladas. No mesmo domínio, o facto do método de amostragem utilizado ter sido não probabilístico, também levanta algumas limitações (Marôco & Bispo, 2006).

Ao nível das qualidades métricas, a fiabilidade da dimensão EmpAI Desenvolvimento, que apresenta um valor de consistência interna abaixo do valor de referência considerado aceitável ( $\alpha = 0.595$ ) e a assunção de que a versão paralela da escala original de Berthon e colaboradores (2005), adaptada para avaliar a percepção do *Employer Attractiveness* Real, tem a mesma estrutura fatorial do que a escala original. A decisão de manter uma dimensão com baixa fiabilidade e de testar diretamente o ajustamento da escala EmpAR ao modelo original, foi tomada de modo a que fosse possível calcular a diferença entre o EmpAR e o EmpAI em todas as suas dimensões. Porém, estudos futuros deverão validar as qualidades psicométricas desta escala como um todo que avalia a percepção do *Employer Attractiveness Gap*.

A escala Intenção de Emigrar, muito embora tenha uma forte base teórica na sua origem, apresenta algumas fragilidades como os itens 11, 12, 13 e 14 não se encontrarem na mesma escala de pontuação que os restantes, pelo que se recomenda que estudos futuros procurem colmatar esta limitação. Ainda na sequência da validação das qualidades métricas da escala Intenção de Emigrar, procurou-se confirmar a estrutura fatorial encontrada na AFE, através da AFC. Contudo, nem todos os índices validaram o ajustamento global do modelo ( $\chi^2/df = 5.740$ ; CFI = 0.958; RMSEA = 0.145), mesmo introduzindo índices de modificação (Anexo F). Segundo Marôco (2014) é frequente a AFC não conseguir confirmar a estrutura fatorial encontrada na AFE, destacando como uma possível justificação, a impossibilidade de reter um número de fatores que explicam o máximo de variância possível. Neste caso, o modelo unifatorial encontrado explica apenas cerca de 62% da variância total, ficando cerca de 38% de variância dos resultados por explicar, à qual o método AFC é mais sensível.

Incentiva-se a réplica deste estudo, com o intuito de conferir maior suporte às conclusões retiradas, com destaque para a relação negativa encontrada entre o EmpGap Social e de Aplicação na Intenção de Emigrar.

A abordagem ao *employer attractiveness* introduzida neste estudo, vem abrir novas portas à comunidade científica. Estudos futuros poderão aprofundar os motivos subjacentes às diferenças na percepção do EmpGap entre géneros, assim como conduzir um estudo longitudinal

que permita perceber quais os impactos gerados pela diminuição do *employer attractiveness gap* na atratividade da empresa face a possíveis candidatos, tal como na retenção e motivação dos próprios colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. In J. Kuhi & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. doi: 10.15288/jsad.2011.72.322
- Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S., & Akcin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-334. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.074
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- American Marketing Association (n.d.). *Definitions of marketing*. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Desenvolvimento International*, 9(5), 501–517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Baer, J. (2015, May 21). Exceeding expectations creates the biggest impact [Video File]. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=37&v=o0RacfOqcIU&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=37&v=o0RacfOqcIU&feature=emb_logo)
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Bučinskaitė, I. (2016). Employer's attractiveness: Generation y employment expectations in lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 6–22. Retrieved from [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2016/2016\\_1\\_01.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2016/2016_1_01.pdf)

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. doi: 10.1177/014920630102700602
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/buy/1987-13085-001>
- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of generation y in the czech republic in the employer branding context. *Management and Marketing*, 13(3), 1133–1149. doi: 10.2478/MMCKS-2018-0028
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. doi: 10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of saab. *Journal of Communication Management*, 5(2-3), 133-142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25-8.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Schauer, B. (2008, July 24). *The long wow*. [Web log post]. Retrieved from [https://articles.uie.com/the\\_long\\_wow/](https://articles.uie.com/the_long_wow/)
- Bryman, A., & Cramar, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. doi: 10.1109/EMR.2011.5876170
- Chiswick, B. R. (1999). Are immigrants favorably self-selected?. *American Economic Review*, 89(2), 181-185. doi: 10.1257/aer.89.2.181
- CITE (2018). Relatório sobre o progresso sa igualdade entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional. Recuperado de <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Relatorio%202018%20Lei%2010.pdf>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.928
- Chuvashov, S. (2014, November). *Socio-psychological capital, values and emigration intentions of russian youth* (Research Paper No. WP BRP 23/PSY/2014). Moscow, Russia: National Research University Higher School of Economics. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2526699>
- Comissão Europeia (2016). *Compromisso estratégico para a igualdade de género 2016-2019*. Luxemburgo. doi:10.2838/739114
- Costa, P. T., J., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322–331. doi: 10.1037/0022-3514.81.2.322
- Deloitte (2018). *The deloitte millennial survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte (2019). *The deloitte global millennial survey 2019: Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

- Retrieved from  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>
- DeVoretz, D., & Iturralde, C. (2001, March). Why do highly-skilled Canadians stay in Canada? *Policy Options Politiques*, 59–63. Retrieved from <http://policyoptions.irpp.org/wp-content/uploads/sites/2/assets/po/has-neo-conservatism-failed/devoretz.pdf>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. doi: 10.3846/tede.2019.9387
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. doi: 10.1080/02650487.2002.11104914
- Ferreira, A. D. F. (2016, 23 Outubro). Anos 80. A década em que “tudo era possível”. *Observador*. Recuperado de <https://observador.pt/especiais/anos-80-a-decada-em-que-tudo-era-possivel/>
- Ferri-Reed, J. (2014). Millennializing the workplace. *The Journal for Quality and Participation*, 37(1), 13–14. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/ac4198575af0de1c6f17622737bba2b6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>
- Forbes (2017, April 6). *Hr leaders: Five strong ways to build your employer brand*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/04/06/hr-leaders-five-strong-ways-to-build-your-employer-brand/#4c6aacca7a56>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804 – 2812. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/bhuvanesh\\_sharma3/publication/331346456\\_understanding\\_the\\_attitude\\_of\\_generation\\_z\\_towards\\_workplace/links/5c751d22458515831f7025d7/understanding-the-attitude-of-generation-z-towards-workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/bhuvanesh_sharma3/publication/331346456_understanding_the_attitude_of_generation_z_towards_workplace/links/5c751d22458515831f7025d7/understanding-the-attitude-of-generation-z-towards-workplace.pdf)

- Graves, P. E., & Linneman, P. D. (1979). Household migration: Theoretical and empirical results. *Journal of Urban Economics*, 6, 383-404. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1438715](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1438715)
- Grönroos, C. A. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi: 10.1108/EUM00000000004784
- Groot, C., Mulder, C. H., & Manting, D. (2011). Intentions to move and actual moving behaviour in the Netherlands. *Housing Studies*, 26(3), 307–328. doi: 10.1080/02673037.2011.542094
- Grow, J., & Yang, S. (2018). Generation-z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22. doi: 10.1177/1098048218768595
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Guth, J., & Gill, B. (2008). Motivations in east-west doctoral mobility: Revisiting the question of brain drain. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34(5), 825–841. doi: 10.1080/13691830802106119
- Hansen, J. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. doi: 10.1177/1069072711417163
- Hays (2015). *Guia do mercado laboral: Tendências, salários e atração de talento em portugal*. Recuperado de [https://www.apg.pt/downloads/file873\\_pt.pdf](https://www.apg.pt/downloads/file873_pt.pdf)
- Hedlund, A., Andersson, I. M., & Rosén, G. (2009, October). Attractive work process. Presentation of the *USE2009 Conference: Understanding Small Enterprises - A Healthy Working Life in a Healthy Business*. Elsinor: Danmark. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:522018/fulltext01.pdf>
- IOM, OECD, & The World Bank (2004). *Trade and migration: Building bridges for global labour mobility*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264016408-en>



- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555–568. doi: 10.1007/s10869-009-9148-7
- 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), 97-110. doi: 10.1108/17468771111105686
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's reference guide*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation x and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74. doi: 10.1177/009102600002900105
- Kazlauskienė, A., & Rinkevičius, L. (2006). Lithuanian “brain drain” causes: Push and pull factors. *Engineering Economics*, 1(46), 27–37. doi: 10.5755/j01.ee.46.1.11366
- Kersten, D., Mamassian, P., & Yuille, A. (2004). Object perception as bayesian inference. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 271-304. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142005
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. New York: Guilford.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control (8th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Leite, I. C. (2007). Mobilidade: uma “liberdade fundamental” na união europeia. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 4, 10–17. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61007135.pdf>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.

- Lopes, S. (2013). *O desemprego de indivíduos com formação superior: a emigração como uma possível solução* (Tese de Mestrado Universidade do Porto, Porto). Recuperado de <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/69835>
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018–1034. doi:10.1177/0146167204264762
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Marques, D. F. (2014). *Relações entre conflito trabalho-família e satisfação profissional: O papel moderador das diferenças inter-geracionais* (Tese de Mestrado Universidade de Lisboa, Lisboa). Recuperado de [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15355/1/ulfpie046646\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15355/1/ulfpie046646_tm.pdf)
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Maroco, J., & Bispo, R. (2006). *Estatística aplicada às Ciências Sociais e Humanas* (2ª ed.). Lisboa: Climepsi.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.12/133>
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87. doi: 10.1300/J366v03n02\_05
- Mincer, J. (1978). Family migration decisions. *Journal of political economy*, 86(5), 749–773. doi: 10.1086/260710
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and Aplicações*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Oliveira, C., & Neves, S. (2017). Emigrantes portugueses e seus descendentes no mercado de trabalho europeu. *Instituto Nacional de Estatística*, 1-12. Recuperado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_estudos&ESTUDOSest\\_boui=299950104&ESTUDOSmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=299950104&ESTUDOSmodo=2&xlang=pt)
- Orosová, O., Benka, J., Hricová, L., & Kulanová, M. (2018). Gender, rootedness, normative beliefs and emigration intentions of slovak university students. *International Migration*, 56(4), 172–196. doi: 10.1111/imig.12441
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 1-50. doi: 10.1177/002224298504900403
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Pires, R., & Pereira, C. (2018). Migrações, qualificações e desigualdade social. In Carmo, R. M., Sebastião, J., Azevedo, J., Martins, S. C., & Costa, A. F. (Ed.), *Desigualdades sociais: Portugal e a Europa* (pp. 335-352). Lisboa: Mundos Sociais.
- Polach, J. L. (2004). Understanding the experience of college graduates during their first year of employment. *Human Resources Desenvolvimento Quarterly*, 15, 5-23. doi: 10.1002/hrdq.1084
- Porter, L.W., & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–76. doi: 10.1037/h0034829
- Powell, G. N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44, 67-83. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00691.x
- Puri, D. (2018). Developing the scale to measure employer attractiveness. *Annals of Dunarea de Jos University of Galati*, 24(3), 99–123. doi: 10.26397/eai1584040923

- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. doi: 10.5700/rausp1226
- Ritson, M. (2002, October 24). Marketing and hr collaborate to harness employer brand power. *Campaign Magazine*. Retrieved from [https://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068?src\\_site=marketingmagazine](https://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068?src_site=marketingmagazine)
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and ocb: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 289-298. doi: 10.1002/job.4030160309
- Roy, S. K. (2005). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian contex. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e45f6b36-8132-4cf1-a54b-9ec2db0bf5d6%40sdc-v-sessmgr03>
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142–157. doi: 10.1108/EJMBE-12-2018-0136
- Scott, R. (2016, November 28). Get ready for generation z. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#32a79a612204>
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Sharma, N. L. C. S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi: 10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42, 307-323. doi: 10.1007/s40622-015-0097-x
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung\\_Dangmei3/publication/305280948\\_UNDERSTANDING\\_THE\\_GENERATION\\_Z\\_THE\\_FUTURE\\_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung_Dangmei3/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21.pdf)

- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001, February). A primer of model fit indices in structural equation modeling. Presentation of the *Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association*. New Orleans. Retrieved from ERIC. (ED449231)
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. doi: 10.1002/job.147
- Souza, M. G., & Nemer, A. (1993). *Marca & distribuição: Desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books.
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, A. P. (2017). A multidimensional scale for measuring employer brand. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659–674. doi: 10.5465/ambpp.2012.12619abstract
- Steiger, J. H., Shapiro, A., & Browne, M. W. (1985). On the multivariate asymptotic distribution of sequential chi-square statistics. *Psychometrika*, 50(3), 253–263. doi: 10.1007/BF02294104
- Sullivan, J. (2004, February 23). The 8 elements of a successful employment brand. *ERE*. Retrieved from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary gls estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197–201. doi: 10.1111/j.2044-8317.1985.tb00834.x
- Tartakovsky, E., Patrakov, E., & Nikulina, M. (2017). Factors affecting emigration intentions in the diaspora population: The case of russian jews. *International Journal of Intercultural Relations*, 59, 53–67. doi: 10.1016/j.ijintrel.2017.05.002
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting generation y graduates. *Career Desenvolvimento International*, 12(6), 504–522. doi:10.1108/13620430710821994

- Tolbize, A. (2008, August 16). *Generational differences in the workplace*. Minnesota: Research and Training Center on Community Living. Retrieved from [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
- Turban, D.B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44. doi: 10.1006/jvbe.1996.1555
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- van Dalen, H. P., Groenewold, G., & Fokkema, T. (2005). The effect of remittances on emigration intentions in egypt, morocco, and turkey. *Population Studies*, 59, 375-392. doi: 10.1080/00324720500249448
- van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2013). Explaining emigration intentions and behaviour in the netherlands, 2005-10. *Population Studies*, 67(2), 225-241. <https://doi.org/10.1080/00324728.2012.725135>
- Viana, C. (2016, 7 Novembro). Portugal foi dos países com maior “fuga de cérebros”. *Jornal Público*. Recuperado de <https://www.publico.pt/2016/11/07/sociedade/noticia/portugal-foi-dos-paises-com-maior-fuga-de-cerebros-1750246>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Willekens, F. (2017). The decision to emigrate: A simulation model based on the theory of planned behaviour. In A. Grow & J. van Bavel (Ed.), *Agent-based modelling in population studies: Concepts, methods and Aplicações* (pp. 257-299). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: American Management Association.
- Zimmerman, K. F. (1996). European migration: Push and pull. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 95-128. doi: 10.1177/016001769601900211

Zyman, S. (2002). *The end of advertising as we know it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

## **ANEXOS**



## ANEXO A – Questionário

No âmbito da elaboração da minha dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida - ISPA, o presente estudo tem como principal objetivo estudar a atratividade das empresas do tecido empresarial português.

Se reside em Portugal e já concluiu o grau de Licenciatura, solicito a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário (cerca de 7 minutos), sendo a sua participação fundamental para o sucesso deste estudo.

O anonimato da sua resposta será garantido e os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial e utilizados exclusivamente em âmbito académico.

Caso pretenda saber mais sobre este estudo, contacte-me: bbeatriz\_s\_212@hotmail.com

Agradeço, desde já, a sua participação.

Ao clicar no botão "seguinte", declaro que consinto participar voluntariamente neste estudo.

---

### SECÇÃO 1 – Employer Attractiveness

Nesta secção, deverá responder aos pares de itens quanto ao...

1. Grau de importância na escolha de uma potencial empresa para trabalhar;
2. Grau de concordância face àquilo que percebe que, de um modo geral, existe na realidade das empresas em Portugal.

Assinale a sua resposta com um X, utilizando a escala de 1 a 7 indicada.

Reconhecimento/ valorização pela chefia								
1. Classifique quanto ao grau de importância que o “reconhecimento/ valorização pela chefia” tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, nas empresas em Portugal a chefia reconhece e valoriza os colaboradores:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente

Ambiente de trabalho divertido								
1. Classifique quanto ao grau de importância que um “ambiente de trabalho divertido” tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal têm um ambiente de trabalho divertido:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
Empresa que permite potenciar futuras oportunidades de emprego								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma “empresa que permite potenciar futuras oportunidades de emprego” tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal permitem potenciar futuras oportunidades de emprego:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
Sentir-me bem consigo mesmo/a por trabalhar numa determinada empresa								
1. Classifique quanto ao grau de importância que "sentir-me bem consigo mesmo/a por trabalhar numa determinada empresa" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, trabalhar nas empresas em Portugal lhe permite sentir-se bem consigo mesmo/a:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada empresa								

1. Classifique quanto ao grau de importância que "sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada empresa" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, trabalhar nas empresas em Portugal lhe permite sentir-se mais autoconfiante:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Adquirir experiência profissional que acrescente valor à minha carreira</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que "adquirir experiência profissional que acrescente valor à minha carreira" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe permitem adquirir experiência profissional que acrescente valor à sua carreira:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Ter uma boa relação com a chefia</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que "ter uma boa relação com a chefia" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, nas empresas em Portugal existe uma boa relação com a chefia:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Ter uma boa relação com os colegas</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que "ter uma boa relação com os colegas" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								

Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, nas empresas em Portugal existe uma boa relação com os colegas:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Colegas que apoiam e incentivam</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que ter "colegas que apoiam e incentivam" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, nas empresas em Portugal os colegas apoiam e incentivam:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Trabalhar num ambiente de trabalho entusiasmante</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que "trabalhar num ambiente de trabalho entusiasmante" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal têm um ambiente de trabalho entusiasmante:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Empresa inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que está a par de tendências do futuro</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma "empresa inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que está a par de tendências do futuro" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante

2. Em que medida concorda que, de um modo geral, existem empresas inovadoras, que adotam práticas de trabalho atuais e que estão a par de tendências do futuro, em Portugal:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Empresa que valoriza e faz uso da minha criatividade</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma "empresa que valoriza e faz uso da minha criatividade" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal valorizam e fazem uso da sua criatividade:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Empresa que produz produtos e serviços de alta qualidade</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma "empresa que produz produtos e serviços de alta qualidade" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, existem empresas que produzem produtos e serviços de alta qualidade, em Portugal:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Empresa que produz produtos e serviços inovadores</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma "empresa que produz produtos e serviços inovadores" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante

2. Em que medida concorda que, de um modo geral, existem empresas que produzem produtos e serviços inovadores, em Portugal:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Boas oportunidades de progressão de carreira dentro da empresa</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que ter "boas oportunidades de progressão de carreira dentro da empresa" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe dão boas oportunidades de progressão de carreira dentro da empresa:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Empresa humanitária, com um papel ativo na sociedade</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma "empresa humanitária, com papel ativo na sociedade" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal são humanitárias e têm com um papel ativo na sociedade:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Oportunidade de aplicar na empresa o que aprendi noutras instituições</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que ter a "oportunidade de aplicar na empresa o que aprendi noutras instituições" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe dão oportunidade para aplicar na empresa o que aprendeu noutras instituições:								

Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que ter a "oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe dão oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Sentir que pertença e que sou aceite na empresa</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que "sentir que pertença e que sou aceite na empresa" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe permitem sentir que pertence e que é aceite:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Empresa orientada para o cliente</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que uma "empresa orientada para o cliente" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, existem empresas orientadas para o cliente em Portugal:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Pertencer a uma empresa onde sinto segurança em relação à continuidade do meu trabalho</b>								

1. Classifique quanto ao grau de importância que "pertencer a uma empresa onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe permitem sentir segurança em relação à continuidade do emprego:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Oportunidade de ter experiência de trabalho em diferentes áreas/ departamentos</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que ter "oportunidade de ter experiência de trabalho em diferentes áreas/ departamentos" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal lhe dão a oportunidade de ter experiência de trabalho em diferentes áreas/ departamentos:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Ambiente de trabalho feliz</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que um "ambiente de trabalho feliz" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal têm um ambiente de trabalho feliz:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Salário acima da média</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que ter um "salário acima da média" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								



Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal oferecem salários acima da média:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente
<b>Pacote de benefícios atrativo</b>								
1. Classifique quanto ao grau de importância que um "pacote de benefícios atrativo" tem para si, na escolha de uma potencial empresa para trabalhar:								
Nada importante								Muito importante
2. Em que medida concorda que, de um modo geral, as empresas em Portugal oferecem pacotes de benefícios atrativos:								
Discordo totalmente								Concordo totalmente

## SECÇÃO 2 – Emigração

Por favor, assinale a sua resposta com um X na escala indicada para cada uma das afirmações.

1. Para mim a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é...								
Muito negativa								Muito positiva
2. Para mim, a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é...								
Nada inteligente								Muito inteligente
3. Para mim, a ideia de emigrar nos próximos 2 anos é...								
Muito inapropriada								Muito apropriada
4. Muitas pessoas que considero importantes para mim, acham que eu devo emigrar nos próximos 2 anos.								

Discordo fortemente							Concordo fortemente
5. Muitas pessoas que conheço querem emigrar nos próximos 2 anos							
Discordo fortemente							Concordo fortemente
6. Para mim, emigrar nos próximos 2 anos é...							
Muito difícil							Muito fácil
7. Emigrar nos próximos 2 anos não depende de mim							
Discordo fortemente							Concordo fortemente
8. Qual a probabilidade de emigrar de Portugal nos próximos 2 anos?							
Muito Improvável							Muito Provável
9. Quero começar a preparar-me para emigrar nos próximos 2 anos							
Discordo fortemente							Concordo fortemente
10. Vou começar a preparar-me para emigrar nos próximos 2 anos							
Discordo fortemente							Concordo fortemente

11. Tem alguma ideia de como emigrar de Portugal?	
	Não, não faço ideia
	Não tenho uma ideia certa, só ideias gerais
	Tenho algumas ideias, mas não são claras
	Tenho uma ideia, mas ainda precisa de ser desenvolvida
	Sim, já tenho uma ideia bem estruturada

Em que fase do plano de emigração se encontra?	
12. Procurar um país para morar e um local para trabalhar/ estudar	
	Não pensei nisso/ não vou fazê-lo

	Vou fazê-lo algures no futuro
	Vou fazê-lo num futuro próximo
	Já comecei a fazê-lo
	Estou a fazê-lo/ já o fiz
13. Desenvolver um plano de ação para emigrar de Portugal	
	Não pensei nisso/ não vou fazê-lo
	Vou fazê-lo algures no futuro
	Vou fazê-lo num futuro próximo
	Já comecei a fazê-lo
	Estou a fazê-lo/ já o fiz
14. Poupar dinheiro para emigrar	
	Não pensei nisso/ não vou fazê-lo
	Vou fazê-lo algures no futuro
	Vou fazê-lo num futuro próximo
	Já comecei a fazê-lo
	Estou a fazê-lo/ já o fiz

### SECÇÃO 3 – Dados Sociodemográficos

#### 1. Género

☐ Feminino

☐ Masculino

#### 2. Idade:

#### 3. Habilitações Literárias:

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outro/ qual?

#### 4. Anos de Experiência Profissional:

\*caso tenha experiência <1 ano, escreva o número de meses com antessente “0” (e.g., 3 meses= 0.3)

## 5. Atualmente trabalha:

\_\_\_ Pública

\_\_\_ Privada

\_\_\_ Atualmente não estou a trabalhar

### ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Gênero					
		Frequência	%	% válida	% cumulativa
Válido	Masculino	76	33.5	33.5	33.5
	Feminino	151	66.5	66.5	100.0
	Total	227	100.0	100.0	

Habilitações Literárias					
		Frequência	%	% válida	% cumulativa
Válido	Licenciatura	148	65.2	65.2	65.2
	Mestrado	74	32.6	32.6	97.8
	Doutoramento	5	2.2	2.2	100.0
	Total	227	100.0	100.0	

Setor da Empresa					
		Frequência	%	% válida	% cumulativa
Válido	Não Trabalha	36	15.9	15.9	15.9
	Pública	87	38.3	38.3	54.2
	Privada	104	45.8	45.8	100.0
	Total	227	100.0	100.0	

Geração					
		Frequência	%	% válida	% cumulativa

	Geração Z	70	30.8	30.8	30.8
	Geração Y	59	26.0	26.0	56.8
Válido	Geração X	90	39.6	39.6	96.5
	<i>Baby Boom</i>	8	3.5	3.5	100.0
	Total	227	100.0	100.0	

Idade			
Min.	Máx.	Média	DP
21	72	36.41	13.26

Experiência Profissional			
Min.	Máx.	Média	DP
0	41	13.13	12.58

### ANEXO C – Índices de Ajustamento

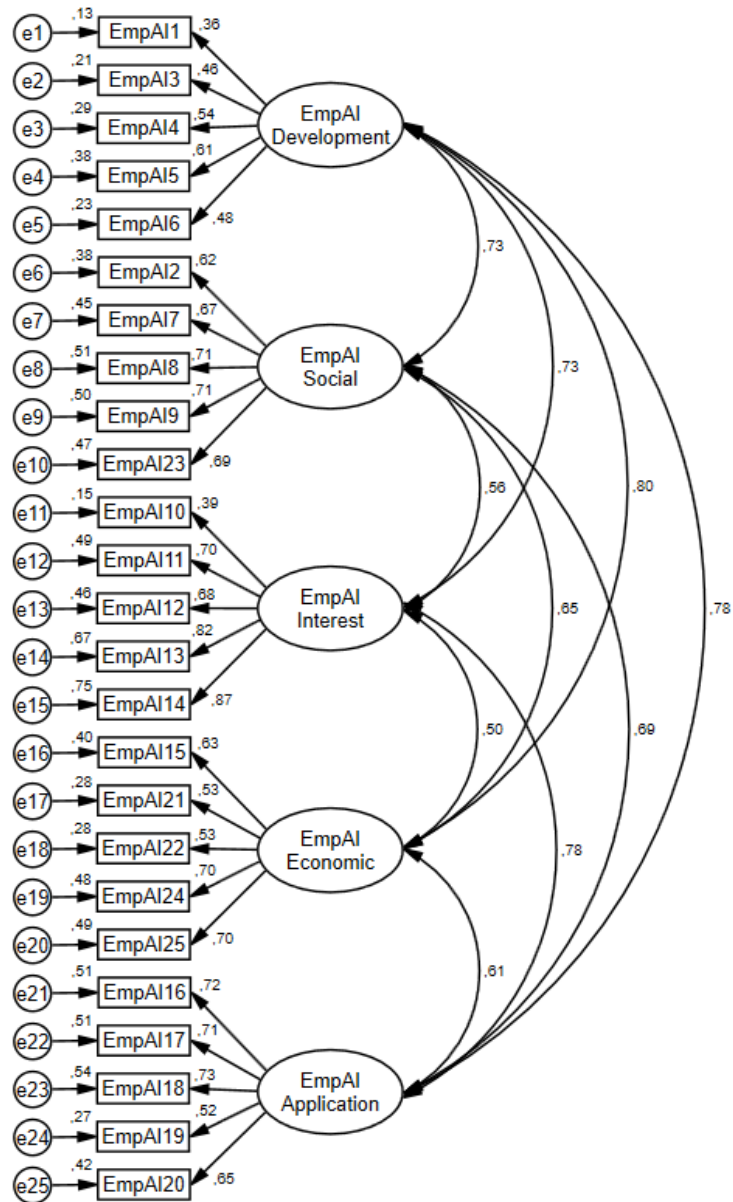
#### Índices de ajustamento para modelos fatoriais

Índice	Valores de Referência (Byrne, 2001; Marôco, 2014)	Mensuração
$\chi^2/df$	> 5 – Ajustamento mau ]2;5] – Ajustamento sofrível ]1;2] – Ajustamento bom $\approx 1$ – Ajustamento muito bom	Permite avaliar a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
<b>RMSR</b> (Root Mean Square Residual)	<0.08 – Ajustamento bom	Corresponde à raiz quadrada da matriz dos erros, dividida pelo graus de liberdade (Jöreskog & Sörbom, 1996).
<b>CFI</b> (Comparative Fit Index)	< 0.8 – Ajustamento mau [0.8;0.9[ – Ajustamento sofrível [0.9;0.95[ – Ajustamento bom	Estabelece a comparação do modelo a ser testado com os modelos com pior/ melhor ajustamento possível (Bentler, 1990).

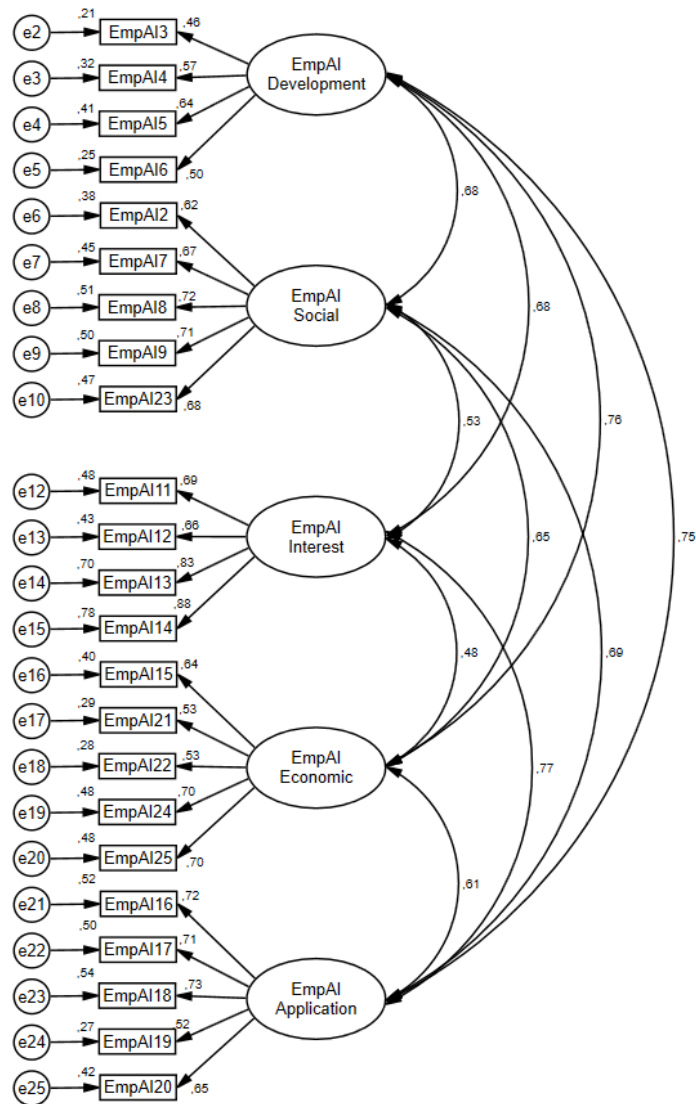
<b>Índice</b>	<b>Valores de Referência (Byrne, 2001; Marôco, 2014)</b>	<b>Mensuração</b>
<b>GFI</b> (Goodness of Fit Index)	$\geq 0.95$ – Ajustamento muito bom	Permite analisar a proporção da covariância entre as variáveis que o modelo ajustado explica (Tanaka & Huba, 1985).
<b>AGFI</b> (Adjusted Goodness of Fit Index)		Difere do GFI na medida em que considera o número de graus de liberdade do modelo.
<b>RMSEA</b> (Root Mean Square Error of Approximation)	$> 0.10$ – Ajustamento inaceitável $]0.05;0.10]$ – Ajustamento bom $\leq 0.05$ – Ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0.05$	Compara o ajustamento do modelo obtido na amostra com o possível ajustamento do modelo nos momentos populacionais (Steiger, Shapiro & Browne, 1985).
<b>AIC</b> (Akaike Information Criterion)		
<b>BCC</b> (Browne-Cudeck Criterion)	Quanto menor o valor destes índices, melhor o ajustamento do modelo.	Utilizados para comparar o nível de ajustamento de modelos alternativos aos dados obtidos (Marôco, 2014).
<b>MECVI</b> (Modified Expected Cross-Validation Index)		

## ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala *Employer Attractiveness Ideal*

### Validade



Análise Fatorial Confirmatória do *Modelo original – Employer Attractiveness Ideal*



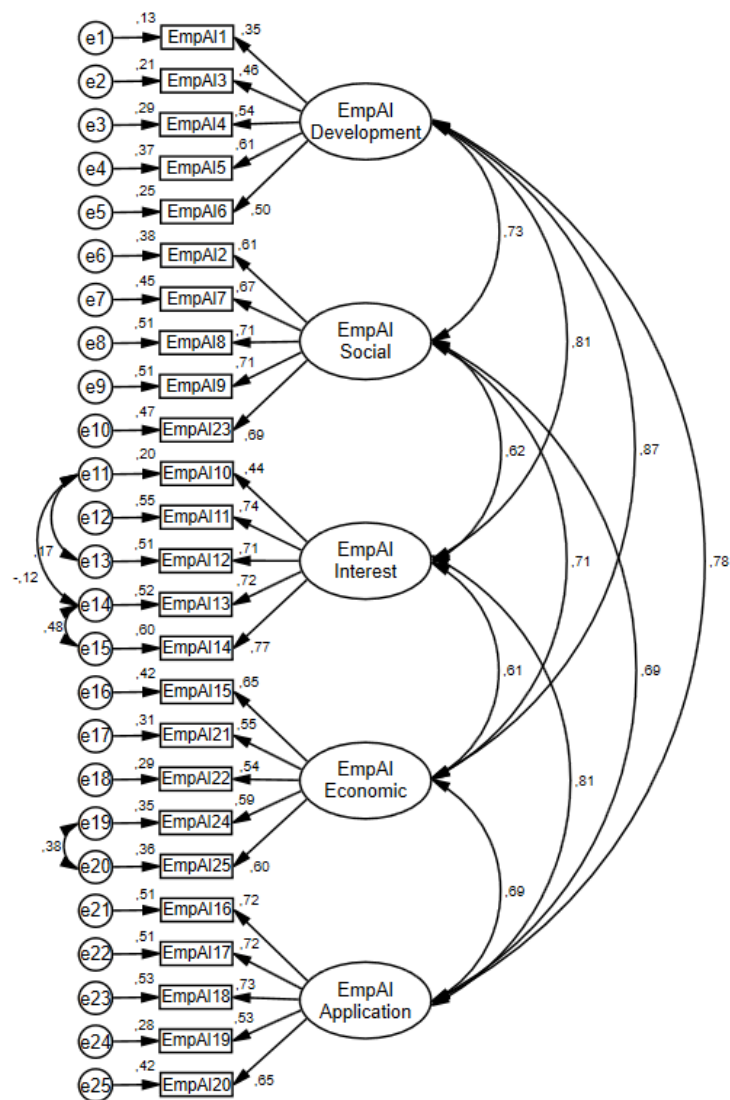
### Análise Fatorial Confirmatória do *Modelo Alternativo 1- Employer Attractiveness Ideal*

#### Índices de Modificação do Modelo Alternativo 2 da escala *Employer Attractiveness Ideal*

Resíduos Correlacionados		Índice de Modificação
e23	e22	7.679
e25	e24	8.766
e17	e24	4.344
e17	e16	5.769
e18	e25	11.092
e18	e16	4.059
e18	e17	5.271
e19	e21	5.367



Resíduos Correlacionados		Índice de Modificação
e20	e21	4.666
e20	e16	5.735
e20	e19	16.075
e11	e21	4.366
e11	e24	5.591
e13	e23	7.271
e13	e11	14.468
e14	e23	7.600
e14	e11	11.547
e15	e24	6.285
e15	e14	16.878
e6	e17	7.692
e6	e11	5.174
e8	e24	8.388
e8	e16	5.283
e8	e13	12.279
e8	e6	4.107
e9	e21	10.257
e9	e11	4.478
e9	e13	7.164
e10	e24	8.481
e10	e13	13.733
e1	e21	4.582
e1	e7	7.728
e2	e19	6.894
e2	e15	4.170
e3	e24	6.759
e3	e13	4.399
e3	e7	7.217
e3	e10	9.936
e4	e21	9.164
e4	e19	8.337
e5	e12	10.157
e5	e13	4.595
e5	e15	9.186
e5	e8	4.025
e5	e3	8.598



### Análise Fatorial Confirmatória do *Modelo Alternativo 2* – *Employer Attractiveness Ideal*

#### Fiabilidade

Consistência interna da escala *Employer Attractiveness Ideal*

Alfa de Cronbach	N de itens
.914	25

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness Ideal*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAI1</b>	147.11	184.960	.348	.914
<b>EmpAI2</b>	147.33	179.941	.450	.913
<b>EmpAI3</b>	147.10	183.433	.411	.913
<b>EmpAI4</b>	146.85	182.998	.460	.912
<b>EmpAI5</b>	147.36	177.541	.551	.911
<b>EmpAI6</b>	146.75	185.224	.416	.913
<b>EmpAI7</b>	146.98	180.442	.557	.911
<b>EmpAI8</b>	146.86	183.033	.524	.911
<b>EmpAI9</b>	147.09	177.801	.605	.910
<b>EmpAI10</b>	146.81	184.676	.476	.912
<b>EmpAI11</b>	147.03	178.982	.601	.910
<b>EmpAI12</b>	147.10	176.428	.604	.910
<b>EmpAI13</b>	147.31	175.117	.585	.910
<b>EmpAI14</b>	147.41	173.191	.649	.909
<b>EmpAI15</b>	146.79	182.946	.519	.911
<b>EmpAI16</b>	147.44	172.505	.631	.909
<b>EmpAI17</b>	147.44	176.062	.584	.910
<b>EmpAI18</b>	147.61	172.965	.595	.910
<b>EmpAI19</b>	146.78	182.745	.557	.911
<b>EmpAI20</b>	147.70	174.584	.561	.911
<b>EmpAI21</b>	146.81	183.714	.429	.913
<b>EmpAI22</b>	147.58	176.970	.529	.911
<b>EmpAI23</b>	146.67	183.814	.575	.911
<b>EmpAI24</b>	146.87	182.572	.465	.912
<b>EmpAI25</b>	147.12	179.215	.490	.912

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness Ideal* de Desenvolvimento

Alfa de Cronbach	N de itens
.595	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Ideal de Desenvolvimento

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAI1</b>	24.93	5.929	.217	.610
<b>EmpAI3</b>	24.92	5.581	.304	.566
<b>EmpAI4</b>	24.67	5.162	.467	.480
<b>EmpAI5</b>	25.18	4.697	.403	.512
<b>EmpAI6</b>	24.57	5.698	.398	.523

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness* Ideal Social

Alfa de Cronbach	N de itens
.797	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Ideal Social

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAI2</b>	25.38	6.369	.563	.775
<b>EmpAI7</b>	25.03	7.212	.571	.761
<b>EmpAI8</b>	24.90	7.415	.651	.742
<b>EmpAI9</b>	25.14	6.756	.593	.755
<b>EmpAI23</b>	24.72	8.053	.598	.763

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness* Ideal de Interesse

Alfa de Cronbach	N de itens
.824	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Ideal de Interesse

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAI10</b>	24.14	12.490	.369	.847
<b>EmpAI11</b>	24.35	10.282	.646	.783
<b>EmpAI12</b>	24.43	9.556	.647	.780
<b>EmpAI13</b>	24.63	8.764	.695	.766
<b>EmpAI14</b>	24.74	8.423	.755	.745

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness* Ideal Económico

Alfa de Cronbach	N de itens
.736	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Ideal Económico

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAI15</b>	24.60	8.099	.506	.692
<b>EmpAI21</b>	24.62	8.192	.409	.721
<b>EmpAI22</b>	25.40	7.125	.407	.737
<b>EmpAI24</b>	24.69	7.278	.608	.651
<b>EmpAI25</b>	24.94	6.456	.613	.641

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness* Ideal de Aplicação

Alfa de Cronbach	N de itens
.796	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Ideal de Aplicação

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAI16</b>	23.45	11.001	.605	.748
<b>EmpAI17</b>	23.45	11.373	.652	.733
<b>EmpAI18</b>	23.62	10.414	.665	.727
<b>EmpAI19</b>	22.79	14.616	.404	.805
<b>EmpAI20</b>	23.70	11.129	.583	.756

Sensibilidade

Estatística descritiva *Employer Attractiveness* Ideal

		Estatística	Erro
<b>EmpAI Global</b>	Média	6.1358	.03701
	Mediana	6.1221	
	Erro Desvio	.55759	
	Assimetria	-.520	.162
	Curtose	.519	.322
<b>EmpAI Desenvolvimento</b>	Média	6.2185	.03786
	Mediana	6.2752	
	Erro Desvio	.57045	
	Assimetria	-.731	.162
	Curtose	.543	.322
<b>EmpAI Social</b>	Média	6.2712	.04287
	Mediana	6.4047	
	Erro Desvio	.64591	
	Assimetria	-.947	.162
	Curtose	.800	.322
<b>EmpAI Interesse</b>	Média	6.1045	.05238
	Mediana	6.1847	
	Erro Desvio	.78923	
	Assimetria	-.929	.162
	Curtose	.919	.322
<b>EmpAI Económico</b>	Média	6.2235	.04348
	Mediana	6.2377	
	Erro Desvio	.65502	
	Assimetria	-1.101	.162

	Curtose	2.261	.322
	Média	5.8371	.05662
	Mediana	5.9927	
<b>EmpAI Aplicação</b>	Erro Desvio	.85312	
	Assimetria	-.578	.162
	Curtose	.029	.322

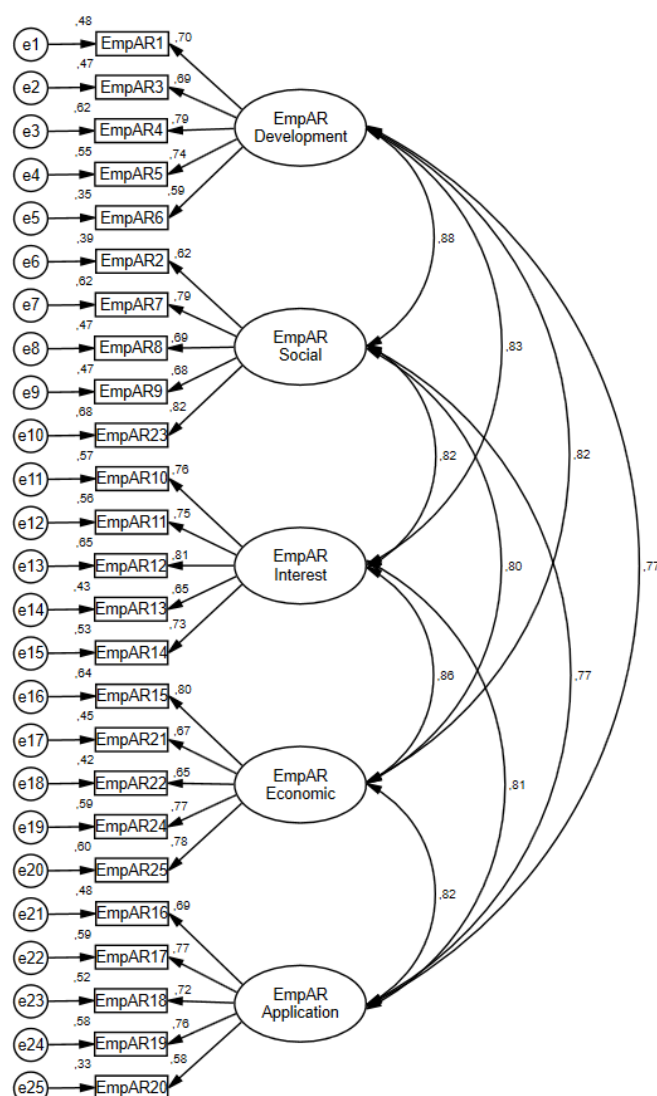
Teste de normalidade *Employer Attractiveness* Ideal

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
<b>EmpAI Global</b>	.061	227	.042	.967	227	.000
<b>EmpAI Desenvolvimento</b>	.085	227	.000	.951	227	.000
<b>EmpAI Social</b>	.130	227	.000	.911	227	.000
<b>EmpAI Interesse</b>	.128	227	.000	.914	227	.000
<b>EmpAI Económico</b>	.118	227	.000	.913	227	.000
<b>EmpAI Aplicação</b>	.086	227	.000	.955	227	.000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO E - Qualidades Métricas da Escala *Employer Attractiveness Real*

### Validade



### Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Original – *Employer Attractiveness Real*

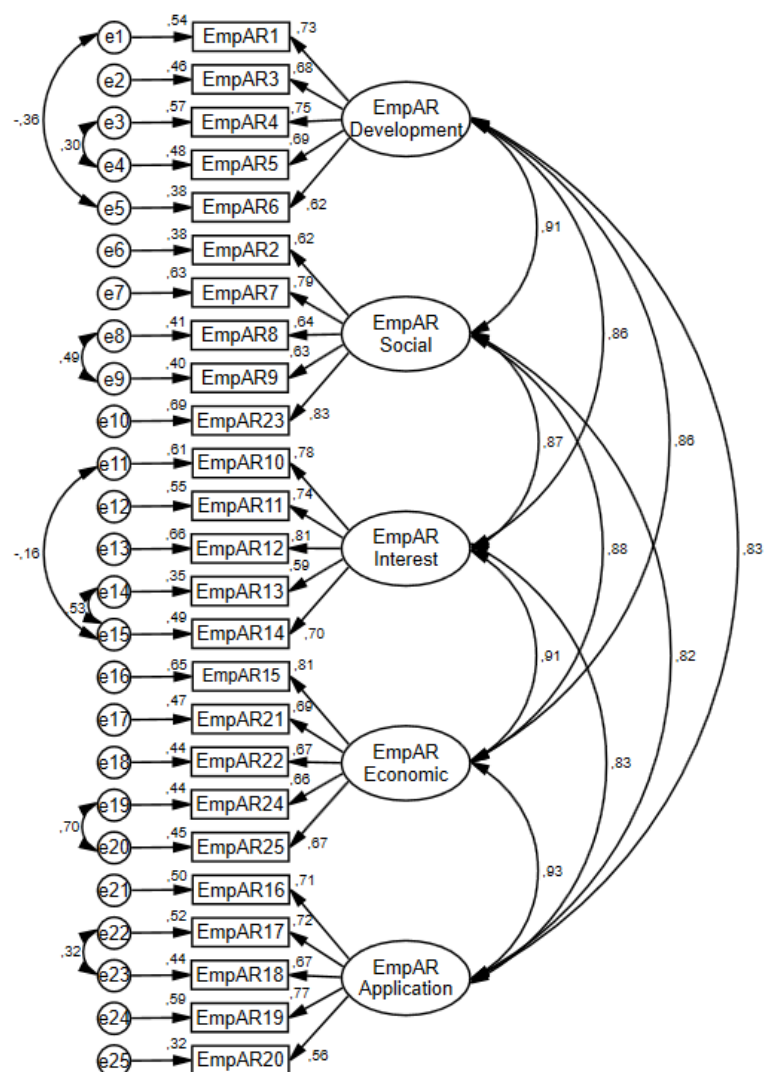
#### Índices de Modificação do Modelo Alternativo 1 da escala *Employer Attractiveness Real*

Resíduos Correlacionados		Índice de Modificação
e23	e22	12.280
e24	e21	6.238
e17	e24	6.159
e18	e21	5.274

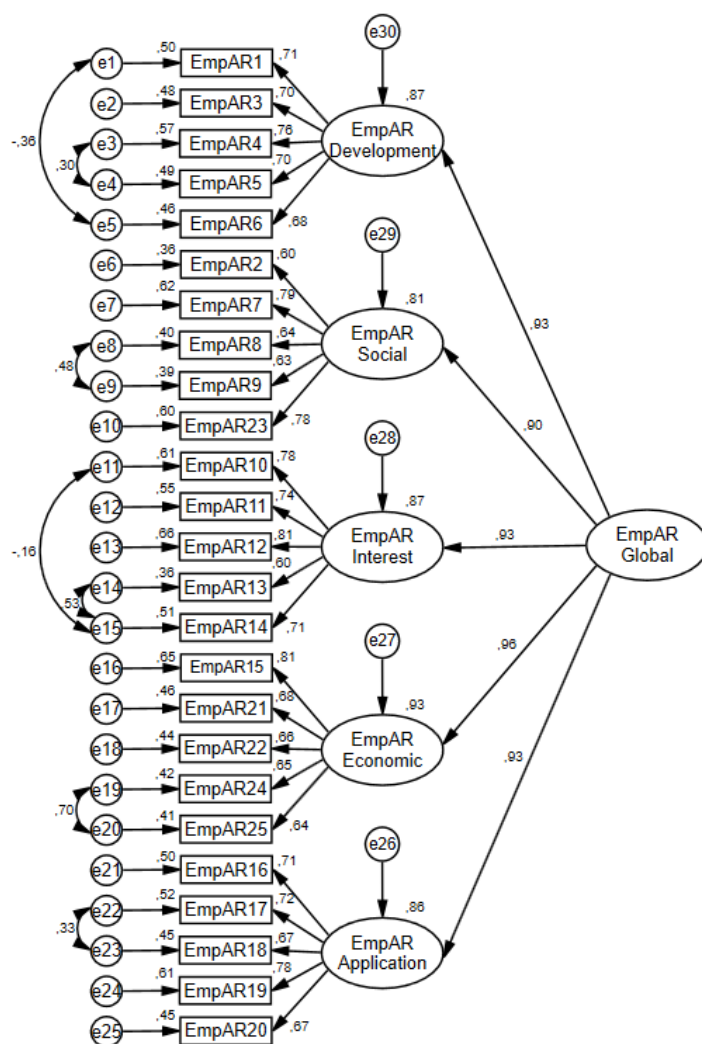


Resíduos Correlacionados		Índice de Modificação
e19	e24	6.321
e19	e16	5.089
e19	e18	5.191
e20	e24	6.477
e20	e16	5.801
e20	e19	104.329
e11	e24	5.215
e11	e25	4.388
e13	e25	4.754
e13	e18	4.267
e14	e22	5.327
e14	e25	8.417
e14	e19	4.683
e14	e11	6.689
e15	e24	4.829
e15	e11	13.288
e15	e14	62.748
e6	e21	4.146
e6	e11	5.736
e6	e14	5.113
e7	e13	4.297
e8	e25	4.077
e8	e19	8.941
e8	e12	10.168
e9	e11	14.468
e9	e7	4.705
e9	e8	49.586
e10	e21	5.107
e10	e17	16.581
e10	e11	5.522
e10	e12	10.648
e10	e15	7.213
e1	e22	5.961
e1	e13	9.679
e1	e7	7.270
e2	e16	9.715
e2	e9	4.838
e3	e23	13.402
e3	e24	10.788
e3	e25	8.424
e3	e6	8.997

Resíduos Correlacionados		Índice de Modificação
e4	e17	4.506
e4	e15	4.484
e4	e8	4.322
e4	e10	5.393
e4	e1	4.580
e4	e3	11.624
e5	e13	5.196
e5	e15	5.403
e5	e10	4.716
e5	e1	18.095



Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 1 – *Employer Attractiveness Real*



## Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 2 – *Employer Attractiveness Real*

### Fiabilidade

Consistência interna da escala *Employer Attractiveness Real*

Alfa de Cronbach	N de itens
.952	25

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness Real*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAR1</b>	101.53	459.542	.663	.950
<b>EmpAR2</b>	101.59	465.508	.554	.951
<b>EmpAR3</b>	101.22	461.509	.629	.950
<b>EmpAR4</b>	100.95	453.515	.689	.949
<b>EmpAR5</b>	100.98	458.513	.646	.950
<b>EmpAR6</b>	100.36	465.179	.548	.951
<b>EmpAR7</b>	101.04	453.148	.713	.949
<b>EmpAR8</b>	100.36	463.108	.588	.950
<b>EmpAR9</b>	100.97	461.694	.589	.950
<b>EmpAR10</b>	101.26	453.237	.737	.949
<b>EmpAR11</b>	101.08	454.613	.650	.950
<b>EmpAR12</b>	101.41	447.828	.740	.949
<b>EmpAR13</b>	100.28	464.511	.572	.951
<b>EmpAR14</b>	100.60	460.365	.643	.950
<b>EmpAR15</b>	101.31	452.064	.754	.949
<b>EmpAR16</b>	101.30	456.043	.665	.950
<b>EmpAR17</b>	100.75	461.125	.640	.950
<b>EmpAR18</b>	100.78	463.491	.578	.950
<b>EmpAR19</b>	100.62	455.742	.708	.949
<b>EmpAR20</b>	100.30	467.653	.516	.951
<b>EmpAR21</b>	101.15	455.473	.642	.950
<b>EmpAR22</b>	101.30	458.156	.621	.950
<b>EmpAR23</b>	101.10	451.755	.771	.948
<b>EmpAR24</b>	102.48	453.596	.650	.950
<b>EmpAR25</b>	102.15	454.762	.657	.950

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness Real* de Desenvolvimento

Alfa de Cronbach	N de itens
.824	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness Real de Desenvolvimento*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAR1</b>	17.63	16.924	.540	.811
<b>EmpAR3</b>	17.32	16.288	.621	.789
<b>EmpAR4</b>	17.05	14.356	.729	.755
<b>EmpAR5</b>	17.08	15.268	.687	.769
<b>EmpAR6</b>	16.46	17.037	.521	.816

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness Real Social*

Alfa de Cronbach	N de itens
.848	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness Real Social*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAR2</b>	17.67	18.284	.554	.843
<b>EmpAR7</b>	17.12	16.312	.676	.812
<b>EmpAR8</b>	16.44	17.035	.679	.811
<b>EmpAR9</b>	17.05	16.675	.681	.811
<b>EmpAR23</b>	17.18	16.476	.697	.806

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness Real de Interesse*

Alfa de Cronbach	N de itens
.859	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Real de Interesse

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAR10</b>	17.78	19.529	.627	.841
<b>EmpAR11</b>	17.59	17.985	.704	.822
<b>EmpAR12</b>	17.93	17.623	.706	.822
<b>EmpAR13</b>	16.79	20.103	.632	.840
<b>EmpAR14</b>	17.11	19.199	.716	.820

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness* Real Económico

Alfa de Cronbach	N de itens
.850	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Real Económico

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAR15</b>	14.07	20.309	.683	.813
<b>EmpAR21</b>	13.92	20.732	.580	.840
<b>EmpAR22</b>	14.06	21.244	.566	.843
<b>EmpAR24</b>	15.25	18.850	.727	.800
<b>EmpAR25</b>	14.91	19.019	.749	.794

Consistência interna da dimensão *Employer Attractiveness* Real de Aplicação

Alfa de Cronbach	N de itens
.829	5

Estatística de item-total do *Employer Attractiveness* Real de Aplicação

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>EmpAR16</b>	18.70	15.717	.567	.814
<b>EmpAR17</b>	18.15	15.358	.706	.773
<b>EmpAR18</b>	18.18	15.296	.690	.777
<b>EmpAR19</b>	18.01	15.385	.652	.788
<b>EmpAR20</b>	17.70	16.894	.527	.822

Sensibilidade

Estatística descritiva *Employer Attractiveness* Real

		Estatística	Erro
<b>EmpAR Global</b>	Média	4.2026	.05968
	Mediana	4.2193	
	Erro Desvio	.89923	
	Assimetria	-.026	.162
	Curtose	.378	.322
<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	Média	4.2723	.06516
	Mediana	4.2050	
	Erro Desvio	.98168	
	Assimetria	.016	.162
	Curtose	-.104	.322
<b>EmpAR Social</b>	Média	4.2744	.06764
	Mediana	4.2382	
	Erro Desvio	1.01916	
	Assimetria	-.163	.162
	Curtose	-.157	.322
<b>EmpAR Interesse</b>	Média	4.3204	.07147
	Mediana	4.3424	
	Erro Desvio	1.07683	
	Assimetria	-.154	.162
	Curtose	-.243	.322

<b>EmpAR Económico</b>	Média	3.6351	.07273
	Mediana	3.6312	
	Erro Desvio	1.09584	
	Assimetria	.276	.162
	Curtose	.398	.322
<b>EmpAR Aplicação</b>	Média	4.5345	.06460
	Mediana	4.6003	
	Erro Desvio	.97323	
	Assimetria	-.332	.162
	Curtose	.473	.322

Teste de normalidade *Employer Attractiveness* Real

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
<b>EmpAR Global</b>	.046	227	.200*	.992	227	.289
<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	.054	227	.200*	.993	227	.327
<b>EmpAR Social</b>	.036	227	.200*	.990	227	.132
<b>EmpAR Interesse</b>	.034	227	.200*	.993	227	.308
<b>EmpAR Económico</b>	.047	227	.200*	.986	227	.027
<b>EmpAR Aplicação</b>	.079	227	.001	.983	227	.010

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO F - Qualidades Métricas da Escala Intenção de Emigrar

### Validade – Análise Fatorial Exploratória

Teste de KMO e Bartlett

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.</b>		.931
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Aprox. Qui-quadrado	3229.902
	gl	91
	Sig.	.000



Comunalidades

	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
<b>IE1</b>	1.000	.804
<b>IE2</b>	1.000	.692
<b>IE3</b>	1.000	.748
<b>IE4</b>	1.000	.681
<b>IE5</b>	1.000	.406
<b>IE6</b>	1.000	.668
<b>IE7</b>	1.000	.687
<b>IE8</b>	1.000	.846
<b>IE9</b>	1.000	.870
<b>IE10</b>	1.000	.846
<b>IE11</b>	1.000	.531
<b>IE12</b>	1.000	.784
<b>IE13</b>	1.000	.773
<b>IE14</b>	1.000	.668

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
<b>1</b>	8.721	62.295	62.295	8.721	62.295	62.295	7.898	56.413	56.413
<b>2</b>	1.281	9.153	71.448	1.281	9.153	71.448	2.105	15.035	71.448
<b>3</b>	.853	6.095	77.543						
<b>4</b>	.685	4.894	82.436						
<b>5</b>	.551	3.936	86.372						
<b>6</b>	.488	3.486	89.858						
<b>7</b>	.378	2.697	92.555						
<b>8</b>	.255	1.822	94.377						
<b>9</b>	.212	1.514	95.891						
<b>10</b>	.175	1.247	97.138						
<b>11</b>	.139	.993	98.131						
<b>12</b>	.121	.865	98.996						
<b>13</b>	.099	.706	99.702						

Método de Extração: análise de Componente Principal.



Gráfico de Escarpa da Análise Fatorial Exploratória da escala Intenções de Emigrar

Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente	
	1	2
<b>IE9</b>	.931	.049
<b>IE10</b>	.920	.006
<b>IE8</b>	.920	.020
<b>IE1</b>	.892	.095
<b>IE3</b>	.845	.182
<b>IE12</b>	.839	-.283
<b>IE13</b>	.835	-.274
<b>IE6</b>	.817	.001
<b>IE4</b>	.816	.121
<b>IE2</b>	.798	.234
<b>IE14</b>	.762	-.296
<b>IE11</b>	.672	-.283
<b>IE5</b>	.487	.410
<b>IE7</b>	.106	.822

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

Matriz de Componente Rotativa da escala Intenção de Emigrar, com extração de dois fatores

	<b>Componente</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>IE12</b>	.885	.012
<b>IE13</b>	.879	.019
<b>IE10</b>	.866	.311
<b>IE9</b>	.862	.356
<b>IE8</b>	.860	.325
<b>IE14</b>	.817	-.026
<b>IE1</b>	.809	.386
<b>IE6</b>	.770	.273
<b>IE3</b>	.737	.453
<b>IE4</b>	.729	.386
<b>IE11</b>	.728	-.043
<b>IE2</b>	.675	.486
<b>IE7</b>	-.173	.810
<b>IE5</b>	.323	.549

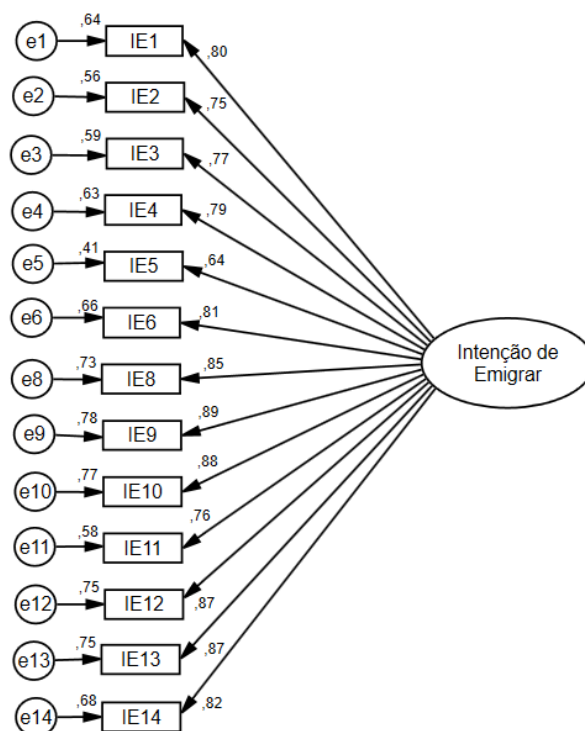
Matriz de Componente dos itens da escala Intenção de Emigrar,  
com extração de um fator

<b>1 Componente</b>	
<b>IE9</b>	.931
<b>IE10</b>	.920
<b>IE8</b>	.920
<b>IE1</b>	.892
<b>IE3</b>	.845
<b>IE12</b>	.839
<b>IE13</b>	.835
<b>IE6</b>	.817
<b>IE4</b>	.816
<b>IE2</b>	.798
<b>IE14</b>	.762
<b>IE11</b>	.672
<b>IE5</b>	.487
<b>IE7</b>	.106

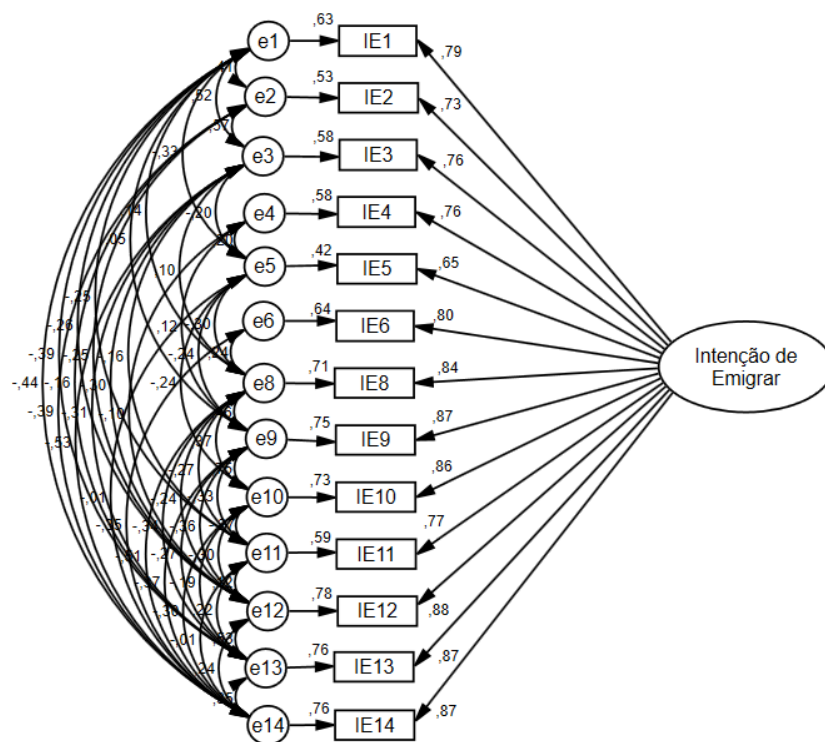
Método de extração: análise de  
Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos

## Validade – Análise Fatorial Confirmatória



Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Unifatorial da escala Intenção de Emigrar



#### Análise Fatorial Confirmatória do Modelo Alternativo 1 da escala Intenção de Emigrar

##### Índices de Modificação do Modelo Alternativo 1 da escala Intenção de Emigrar

Resíduos Correlacionados		Índices de Modificação
e12	e13	103.229
e11	e13	31.077
e11	e12	21.181
e10	e13	15.995
e10	e12	22.579
e10	e11	16.606
e9	e13	26.892
e9	e12	32.887
e9	e11	24.532
e9	e10	149.766
e8	e13	36.377
e8	e12	13.397
e8	e11	11.149
e8	e10	29.702
e8	e9	52.850
e6	e8	16.514

Resíduos Correlacionados		Índices de Modificação
e5	e10	8.403
e5	e9	6.797
e5	e8	10.372
e4	e12	9.047
e4	e9	6.885
e4	e5	12.302
e3	e13	17.542
e3	e12	13.162
e3	e11	4.087
e3	e8	4.965
e14	e13	85.395
e14	e12	61.374
e14	e11	13.713
e14	e10	6.590
e14	e9	14.727
e14	e8	31.411
e14	e6	11.078
e14	e5	6.400
e14	e3	25.088
e1	e13	26.963
e1	e12	7.730
e1	e11	9.783
e1	e9	4.229
e1	e8	13.232
e1	e5	15.809
e1	e3	73.609
e1	e14	17.307
e2	e13	8.187
e2	e12	13.421
e2	e3	81.928
e2	e14	15.018
e2	e1	46.203

Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala Intenção de Emigrar

Índice	Modelo Unifatorial	Modelo Alternativo 1
$\chi^2/\text{gl}$	13.039 (ajustamento mau)	5.740 (ajustamento mau)
CFI	.710 (ajustamento mau)	.958 (ajustamento muito bom)
RMSEA	.231 (ajustamento mau)	.145 (ajustamento mau)
AIC	1032.014	286.720
BCC	1033.863	295.041
MECVI	4.575	1.305

\*  $\chi^2/\text{gl}$  – qui-quadrado/graus de liberdade; CFI – *Comparative Fit Index*; RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Approximation*; AIC - *Akaike Information Criterion*; BCC - *Browne-Cudeck Criterion*; MECVI - *Modified Expected Cross-validation Index*

## Fiabilidade

Consistência interna da escala Intenção de Emigrar para a totalidade dos itens

Alfa de Cronbach	N de itens
.942	14

## Estatística de Item total da Intenção de Emigrar

Itens	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
IE1	31.54	223.745	.868	.932
IE2	30.96	230.423	.776	.935
IE3	31.32	226.731	.823	.934
IE4	32.13	233.266	.783	.935
IE5	31.20	249.071	.461	.944
IE6	32.11	236.066	.773	.936
IE7	31.74	264.881	.111	.955
IE8	32.07	225.264	.891	.932
IE9	32.19	226.331	.910	.931

<b>IE10</b>	32.26	227.337	.891	.932
<b>IE11</b>	31.92	248.024	.600	.940
<b>IE12</b>	32.73	243.923	.774	.937
<b>IE13</b>	32.82	245.901	.774	.937
<b>IE14</b>	32.85	247.600	.690	.938

Consistência interna da escala Intenção de Emigrar com exclusão do item 7

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
.955	13

Estatística de Item total da Intenção de Emigrar com exclusão do item 7

	<b>Média de escala se o item for excluído</b>	<b>Variância de escala se o item for excluído</b>	<b>Correlação de item total corrigida</b>	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
<b>IE1</b>	28.83	215.025	.868	.949
<b>IE2</b>	28.25	221.800	.771	.952
<b>IE3</b>	28.61	218.097	.820	.950
<b>IE4</b>	29.43	224.202	.787	.951
<b>IE5</b>	28.49	240.791	.441	.960
<b>IE6</b>	29.41	226.623	.785	.951
<b>IE8</b>	29.37	216.190	.899	.948
<b>IE9</b>	29.48	217.525	.912	.948
<b>IE10</b>	29.56	218.318	.897	.948
<b>IE11</b>	29.21	238.203	.617	.955
<b>IE12</b>	30.03	234.132	.795	.952
<b>IE13</b>	30.11	236.261	.790	.952
<b>IE14</b>	30.14	237.838	.708	.954



## Sensibilidade

Estatística descritiva da escala Intenção de Emigrar

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>
<b>Intenção de Emigrar</b>	Média	2.414	.085
	Mediana	1.948	
	Erro Desvio	1.284	
	Assimetria	.831	.162
	Curtose	-.497	.322

Teste de normalidade da escala Intenção de Emigrar

<b>Testes de Normalidade</b>						
	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<b>Intenção de Emigrar</b>	.162	227	.000	.880	227	.000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO G – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Estatística descritiva das variáveis em estudo

<b>Estatística Descritiva</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Intenção de Emigrar</b>	227	1.00	5.55	2.4149	1.28486
<b>EmpAI Desenvolvimento</b>	227	3.99	7.00	6.2185	.57045
<b>EmpAI Social</b>	227	3.85	7.00	6.2712	.64591
<b>EmpAI Interesse</b>	227	3.04	7.00	6.1045	.78923
<b>EmpAI Económico</b>	227	2.99	7.00	6.2235	.65502
<b>EmpAI Aplicação</b>	227	2.97	7.00	5.8371	.85312
<b>EmpAI Global</b>	227	3.82	7.00	6.1358	.55759
<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	227	1.99	7.00	4.2723	.98168
<b>EmpAR Social</b>	227	1.95	7.00	4.2744	1.01916
<b>EmpAR Interesse</b>	227	1.54	7.00	4.3204	1.07683

<b>EmpAR Económico</b>	227	1.00	7.00	3.6351	1.09584
<b>EmpAR Aplicação</b>	227	1.57	7.00	4.5345	.97323
<b>EmpAR Global</b>	227	1.83	7.00	4.2026	.89923
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	227	-.11	5.01	1.9462	1.08966
<b>EmpGap Social</b>	227	-.84	5.04	1.9968	1.09848
<b>EmpGap Interesse</b>	227	-.69	5.27	1.7841	1.20802
<b>EmpGap Económico</b>	227	-.42	6.00	2.5883	1.20028
<b>EmpGap Aplicação</b>	227	-2.11	5.11	1.3027	1.16446
<b>EmpGap Global</b>	227	-.11	5.01	1.9332	.96359
<b>N válido</b>	227				

## ANEXO H – Estatística Descritiva da Relação entre as Variáveis em Estudo e as Variáveis Sociodemográficas

Estatística descritiva de grupos da variável género

	<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Erro padrão da média</b>
<b>EmpAI Desenvolvimento</b>	Masculino	76	6.1566	.59663	.06844
	Feminino	151	6.2497	.55622	.04526
<b>EmpAI Social</b>	Masculino	76	6.2005	.69504	.07973
	Feminino	151	6.3068	.61906	.05038
<b>EmpAI Interesse</b>	Masculino	76	6.1073	.77271	.08864
	Feminino	151	6.1031	.79995	.06510
<b>EmpAI Económico</b>	Masculino	76	6.1509	.74688	.08567
	Feminino	151	6.2600	.60292	.04906
<b>EmpAI Aplicação</b>	Masculino	76	5.6947	.86578	.09931
	Feminino	151	5.9088	.84044	.06839
<b>EmpAI Global</b>	Masculino	76	6.0658	.59419	.06816
	Feminino	151	6.1711	.53682	.04369
<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	Masculino	76	4.4841	.95290	.10930
	Feminino	151	4.1657	.98174	.07989
<b>EmpAR Social</b>	Masculino	76	4.4141	.90696	.10404
	Feminino	151	4.2041	1.06715	.08684
<b>EmpAR Interesse</b>	Masculino	76	4.4069	1.09246	.12531
	Feminino	151	4.2769	1.06987	.08707
<b>EmpAR Económico</b>	Masculino	76	3.8925	1.09543	.12565
	Feminino	151	3.5056	1.07651	.08761

<b>EmpAR Aplicação</b>	Masculino	76	4.6564	.96875	.11112
	Feminino	151	4.4731	.97289	.07917
<b>EmpAR Global</b>	Masculino	76	4.3669	.87898	.10083
	Feminino	151	4.1199	.90080	.07331
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	Masculino	76	1.6725	1.00567	.11536
	Feminino	151	2.0840	1.10734	.09011
<b>EmpGap Social</b>	Masculino	76	1.7864	.94076	.10791
	Feminino	151	2.1026	1.15837	.09427
<b>EmpGap Interesse</b>	Masculino	76	1.7004	1.14744	.13162
	Feminino	151	1.8262	1.23897	.10083
<b>EmpGap Económico</b>	Masculino	76	2.2585	1.16733	.13390
	Feminino	151	2.7543	1.18592	.09651
<b>EmpGap Aplicação</b>	Masculino	76	1.0384	1.02818	.11794
	Feminino	151	1.4357	1.20880	.09837
<b>EmpGap Global</b>	Masculino	76	1.6989	.84953	.09745
	Feminino	151	2.0511	.99815	.08123
<b>Intenção de Emigrar</b>	Masculino	76	2.5245	1.31425	.15076
	Feminino	151	2.3598	1.27063	.10340

Resultados do teste t-student para a variável género

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
<b>EmpAI Desenvolvimento</b>	Variâncias iguais assumidas	.613	.434	-1.162	225	.246	-.09316	.08017	-.25113	.06482
	Variâncias iguais não assumidas			-1.135	141.435	.258	-.09316	.08205	-.25536	.06905
<b>EmpAI Social</b>	Variâncias iguais assumidas	1.091	.297	-1.170	225	.243	-.10621	.09077	-.28507	.07266
	Variâncias iguais não assumidas			-1.126	136.009	.262	-.10621	.09431	-.29271	.08030
<b>EmpAI Interesse</b>	Variâncias iguais assumidas	.150	.699	.038	225	.970	.00426	.11124	-.21496	.22347
	Variâncias iguais não assumidas			.039	155.161	.969	.00426	.10997	-.21298	.22149
<b>EmpAI Económico</b>	Variâncias iguais assumidas	1.720	.191	-1.185	225	.237	-.10903	.09204	-.29041	.07234
	Variâncias iguais não assumidas			-1.104	125.514	.272	-.10903	.09873	-.30442	.08636
<b>EmpAI Aplicação</b>	Variâncias iguais assumidas	.131	.718	-1.793	225	.074	-.21410	.11940	-.44939	.02119
	Variâncias iguais não assumidas			-1.776	146.531	.078	-.21410	.12058	-.45241	.02421
<b>EmpAI Global</b>	Variâncias iguais assumidas	.010	.919	-1.345	225	.180	-.10525	.07828	-.25951	.04901
	Variâncias iguais não assumidas			-1.300	137.664	.196	-.10525	.08096	-.26533	.05483
<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	Variâncias iguais assumidas	.304	.582	2.328	225	.021	.31837	.13674	.04892	.58782
	Variâncias iguais não assumidas			2.351	154.495	.020	.31837	.13539	.05091	.58582
<b>EmpAR Social</b>	Variâncias iguais assumidas	2.258	.134	1.469	225	.143	.20999	.14297	-.07175	.49173
	Variâncias iguais não assumidas			1.550	173.753	.123	.20999	.13552	-.05749	.47746
<b>EmpAR Interesse</b>	Variâncias iguais assumidas	.000	.995	.858	225	.392	.13002	.15154	-.16859	.42863
	Variâncias iguais não assumidas			.852	147.677	.396	.13002	.15259	-.17152	.43157
<b>EmpAR Económico</b>	Variâncias iguais assumidas	.113	.737	2.540	225	.012	.38683	.15230	.08672	.68694
	Variâncias iguais não assumidas			2.525	148.132	.013	.38683	.15318	.08413	.68953
<b>EmpAR Aplicação</b>	Variâncias iguais assumidas	.204	.652	1.341	225	.181	.18324	.13664	-.08602	.45249
	Variâncias iguais não assumidas			1.343	151.013	.181	.18324	.13644	-.08635	.45282
<b>EmpAR Global</b>	Variâncias iguais assumidas	.041	.840	1.965	225	.051	.24695	.12568	-.00071	.49460
	Variâncias iguais não assumidas			1.981	153.765	.049	.24695	.12466	.00068	.49321
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	Variâncias iguais assumidas	.844	.359	-2.723	225	.007	-.41152	.15112	-.70932	-.11373
	Variâncias iguais não assumidas			-2.811	163.939	.006	-.41152	.14638	-.70056	-.12248
<b>EmpGap Social</b>	Variâncias iguais assumidas	6.067	.015	-2.061	225	.040	-.31619	.15339	-.61847	-.01392

EmpGap Interesse	Variâncias iguais não assumidas			-2.207	180.564	.029	-.31619	.14329	-.59893	-.03346		
	Variâncias iguais assumidas			2.735	.100	-.740	225	.460	-.12577	.17007	-.46090	.20937
	Variâncias iguais não assumidas			-.759	161.110	.449	-.12577	.16580	-.45319	.20165		
EmpGap Económico	Variâncias iguais assumidas			.000	.996	-2.988	225	.003	-.49586	.16592	-.82283	-.16890
	Variâncias iguais não assumidas			-3.004	152.573	.003	-.49586	.16506	-.82196	-.16977		
EmpGap Aplicação	Variâncias iguais assumidas			1.866	.173	-2.453	225	.015	-.39733	.16198	-.71653	-.07813
	Variâncias iguais não assumidas			-2.587	173.632	.010	-.39733	.15358	-.70046	-.09421		
EmpGap Global	Variâncias iguais assumidas			3.353	.068	-2.633	225	.009	-.35220	.13378	-.61582	-.08858
	Variâncias iguais não assumidas			-2.776	173.541	.006	-.35220	.12686	-.60259	-.10181		
Intenção de Emigrar	Variâncias iguais assumidas			.904	.343	.911	225	.363	.16473	.18077	-.19149	.52096
	Variâncias iguais não assumidas			.901	146.010	.369	.16473	.18281	-.19656	.52603		

Resultados do teste Anova One-way para a variável setor da empresa

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Intenção de Emigrar</b>	Entre Grupos	11.539	2	5.770	3.575	.030
	Nos grupos	361.554	224	1.614		
	Total	373.093	226			
<b>EmpAI Desenvolvimento</b>	Entre Grupos	1.084	2	.542	1.675	.190
	Nos grupos	72.459	224	.323		
	Total	73.543	226			
<b>EmpAI Social</b>	Entre Grupos	.971	2	.486	1.166	.314
	Nos grupos	93.316	224	.417		
	Total	94.287	226			
<b>EmpAI Interesse</b>	Entre Grupos	4.935	2	2.467	4.069	.018
	Nos grupos	135.835	224	.606		
	Total	140.770	226			
<b>EmpAI Económico</b>	Entre Grupos	1.508	2	.754	1.770	.173
	Nos grupos	95.457	224	.426		
	Total	96.965	226			
<b>EmpAI Aplicação</b>	Entre Grupos	7.550	2	3.775	5.388	.005
	Nos grupos	156.935	224	.701		
	Total	164.485	226			
<b>EmpAI Global</b>	Entre Grupos	2.353	2	1.177	3.881	.022
	Nos grupos	67.913	224	.303		
	Total	70.266	226			

<b>EmpAR Desenvolvimento</b>	Entre Grupos	2.811	2	1.405	1.464	.233
	Nos grupos	214.986	224	.960		
	Total	217.797	226			
<b>EmpAR_Social</b>	Entre Grupos	3.033	2	1.516	1.466	.233
	Nos grupos	231.712	224	1.034		
	Total	234.745	226			
<b>EmpAR Interesse</b>	Entre Grupos	1.598	2	.799	.687	.504
	Nos grupos	260.462	224	1.163		
	Total	262.060	226			
<b>EmpAR Económico</b>	Entre Grupos	.285	2	.143	.118	.889
	Nos grupos	271.110	224	1.210		
	Total	271.396	226			
<b>EmpAR Aplicação</b>	Entre Grupos	1.141	2	.571	.600	.549
	Nos grupos	212.920	224	.951		
	Total	214.061	226			
<b>EmpAR Global</b>	Entre Grupos	.255	2	.128	.157	.855
	Nos grupos	182.491	224	.815		
	Total	182.746	226			
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	Entre Grupos	6.429	2	3.215	2.749	.066
	Nos grupos	261.916	224	1.169		
	Total	268.345	226			
<b>EmpGap Social</b>	Entre Grupos	5.586	2	2.793	2.342	.098
	Nos grupos	267.118	224	1.192		
	Total	272.703	226			
<b>EmpGap Interesse</b>	Entre Grupos	1.485	2	.742	.507	.603
	Nos grupos	328.319	224	1.466		
	Total	329.803	226			
<b>EmpGap Económico</b>	Entre Grupos	2.920	2	1.460	1.013	.365
	Nos grupos	322.671	224	1.440		
	Total	325.591	226			
<b>EmpGap Aplicação</b>	Entre Grupos	10.908	2	5.454	4.134	.017
	Nos grupos	295.540	224	1.319		
	Total	306.448	226			
<b>EmpGap Global</b>	Entre Grupos	4.128	2	2.064	2.248	.108
	Nos grupos	205.715	224	.918		
	Total	209.844	226			

Resultados do teste post-hoc de Sheffe

Variável dependente	(I) Empresa	(J) Empresa	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Intenção de Emigrar	Não Trabalha	Pública	.52741	.25177	.114	-.0930	1.1478
		Privada	.09184	.24567	.933	-.5135	.6972
	Pública	Não Trabalha	-.52741	.25177	.114	-1.1478	.0930
		Privada	-.43557	.18459	.064	-.8904	.0193
	Privada	Não Trabalha	-.09184	.24567	.933	-.6972	.5135
		Pública	.43557	.18459	.064	-.0193	.8904
EmpAI Interesse	Não Trabalha	Pública	-.06748	.15432	.909	-.4478	.3128
		Privada	.24469	.15058	.269	-.1264	.6158
	Pública	Não Trabalha	.06748	.15432	.909	-.3128	.4478
		Privada	.31217*	.11314	.024	.0334	.5910
	Privada	Não Trabalha	-.24469	.15058	.269	-.6158	.1264
		Pública	-.31217*	.11314	.024	-.5910	-.0334
EmpAI Aplicação	Não Trabalha	Pública	-.15218	.16587	.657	-.5609	.2566
		Privada	.24381	.16186	.323	-.1550	.6427
	Pública	Não Trabalha	.15218	.16587	.657	-.2566	.5609
		Privada	.39599*	.12161	.006	.0963	.6957
	Privada	Não Trabalha	-.24381	.16186	.323	-.6427	.1550
		Pública	-.39599*	.12161	.006	-.6957	-.0963
EmpAI Global	Não Trabalha	Pública	-.09233	.10912	.700	-.3612	.1766
		Privada	.12940	.10648	.479	-.1330	.3918
	Pública	Não Trabalha	.09233	.10912	.700	-.1766	.3612
		Privada	.22172*	.08000	.023	.0246	.4189
	Privada	Não Trabalha	-.12940	.10648	.479	-.3918	.1330
		Pública	-.22172*	.08000	.023	-.4189	-.0246
EmpGap Aplicação	Não Trabalha	Pública	-.36276	.22763	.283	-.9237	.1982
		Privada	.10960	.22212	.885	-.4377	.6569
	Pública	Não Trabalha	.36276	.22763	.283	-.1982	.9237
		Privada	.47237*	.16689	.020	.0611	.8836
	Privada	Não Trabalha	-.10960	.22212	.885	-.6569	.4377
		Pública	-.47237*	.16689	.020	-.8836	-.0611

\* p < 0.05

# ANEXO I – Estatística Descritiva da Relação entre as Variáveis em Estudo

Resultado das correlações de Pearson entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. EAI_D	1																		
2. EAI_S	.524**	1																	
3. EAI_I	.577**	.512**	1																
4. EAI_E	.584**	.526**	.464**	1															
5. EAI_A	.567**	.554**	.660**	.517**	1														
6. EAI_G	.806**	.771**	.809**	.762**	.845**	1													
7. EAR_D	.091	.169*	.137*	.082	.093	.142*	1												
8. EAR_S	.117	.189**	.104	.133*	.113	.162*	.749**	1											
9. EAR_I	.051	.186**	.190**	.195**	.174**	.200**	.707**	.696**	1										
10. EAR_E	.032	.051	.063	.132*	.113	.099	.703**	.686**	.738**	1									
11. EAR_A	.127	.248**	.131*	.253**	.192**	.236**	.665**	.653**	.694**	.725**	1								
12. EAR_G	.093	.189**	.143*	.182**	.157*	.190**	.873**	.864**	.883**	.890**	.853**	1							
13. EAG_D	.442**	.122	.179**	.232**	.213**	.294**	-.853**	-.614**	-.610**	-.617**	-.532**	-.737**	1						
14. EAG_S	.200**	.412**	.204**	.186**	.221**	.303**	-.595**	-.816**	-.537**	-.607**	-.460**	-.690**	.641**	1					
15. EAG_I	.331**	.169*	.484**	.129	.276**	.350**	-.540**	-.553**	-.767**	-.616**	-.532**	-.694**	.660**	.612**	1				
16. EAG_E	.290**	.241**	.196**	.425**	.180**	.325**	-.597**	-.554**	-.567**	-.841**	-.524**	-.713**	.690**	.655**	.633**	1			
17. EAG_A	.309**	.199**	.374	.168*	.572**	.422**	-.487**	-.463**	-.452**	-.524**	-.695**	-.598**	.601**	.546**	.647**	.570**	1		
18. EAG_G	.379**	.270**	.335*	.271**	.343**	.401**	-.732**	-.712**	-.708**	-.773**	-.659**	-.823**	.859**	.819**	.850**	.854**	.802**	1	
19. IE	.044	-.099	.013	.010	-.075	-.029	-.107	-.022	-.116	-.027	-.024	-.068	.120	-.038	.112	.030	-.035	.046	1

\*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Nota: **EAI** – *Employer Attractiveness* Ideal; **EAR** – *Employer Attractiveness* Real; **EAG** – *Employer Attractiveness* Gap; **D** – Desenvolvimento; **S** – Social; **I** – Interesse; **E** – Económico; **A** – Aplicação; **G** – Global; **IE** – Intenção de Emigrar.



ANEXO J – Teste de Hipóteses

Modelo de regressão linear simples da Intenção de Emigrar em função da percepção do EmpGap Global

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
.046 <sup>a</sup>	.002	-.002	1.28632

a. Preditor: (Constante), EmpGap Global

ANOVA da regressão linear<sup>a</sup>

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	.807	1	.807	.488	.486 <sup>b</sup>
Resíduo	372.286	225	1.655		
Total	373.093	226			

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

b. Preditores: (Constante), EmpGap Global

Coefficiente  $\beta$  da regressão linear <sup>a</sup>

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2.295	.192		11.971	.000
EmpGap Global	.062	.089	.046	.698	.486

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

Modelo de regressão linear múltipla da Intenção de Emigrar em função das dimensões do EmpGap

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
.259 <sup>a</sup>	.067	.046	1.25493

a. Preditores: (Constante), EmpGap Desenvolvimento, EmpGap Social, EmpGap de Interesse, EmpGap Económico, EmpGap de Aplicação

ANOVA da regressão linear <sup>a</sup>

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	25.053	5	5.011	3.182	.009 <sup>b</sup>
Resíduo	348.040	221	1.575		
Total	373.093	226			

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

b. Preditores: (Constante), EmpGap Desenvolvimento, EmpGap Social, EmpGap de Interesse, EmpGap Económico, EmpGap de Aplicação

Coeficiente  $\beta$  da regressão linear <sup>a</sup>

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2.283	.207		11.042	.000
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	.285	.121	.242	2.361	.019
<b>EmpGap Social</b>	-.233	.111	-.199	-2.101	.037
<b>EmpGap Interesse</b>	.238	.106	.224	2.239	.026
<b>EmpGap Económico</b>	-.040	.108	-.037	-.369	.713
<b>EmpGap Aplicação</b>	-.215	.100	-.195	-2.142	.033

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

Modelo de regressão linear múltipla para o efeito de moderação da Geração na relação entre o Employer Attractiveness Gap de Desenvolvimento e a Intenção de Emigrar

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
.481 <sup>a</sup>	.231	.221	1.13398

a. Preditores: (Constante), EmpGap Desenvolvimento x Geração, Geração, EmpGap Desenvolvimento

ANOVA da regressão linear <sup>a</sup>

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	86.337	3	28.779	22.380	.000 <sup>b</sup>
<b>Resíduo</b>	286.756	223	1.286		
<b>Total</b>	373.093	226			

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

b. Preditores: (Constante), EmpGap Desenvolvimento x Geração, Geração, EmpGap Desenvolvimento

Coeficiente  $\beta$  da regressão linear <sup>a</sup>

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3.204	.223		14.401	.000
<b>EmpGap Desenvolvimento</b>	.286	.072	.242	3.946	.000
<b>Geração</b>	-.604	.085	-.427	-7.144	.000
<b>EmpGap Desenvolvimento x Geração</b>	-.238	.076	-.190	-3.142	.002

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

Modelo de regressão linear múltipla para o efeito de moderação da Geração na relação entre o Employer Attractiveness Gap Social e a Intenção de Emigrar

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
.404 <sup>a</sup>	.163	.152	1.18328

a. Preditores: (Constante), EmpGap Social x Geração, Geração, EmpGap Social

ANOVA da regressão linear <sup>a</sup>

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	60.858	3	20.286	14.489	.000 <sup>b</sup>
<b>Resíduo</b>	312.235	223	1.400		
<b>Total</b>	373.093	226			

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

b. Preditores: (Constante), EmpGap Social x Geração, Geração, EmpGap Social

Coeficiente  $\beta$  da regressão linear <sup>a</sup>

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro	Beta		
<b>(Constante)</b>	3.543	.230		15.411	.000
<b>EmpGap Social</b>	.063	.074	.054	.844	.399
<b>Geração</b>	-.577	.089	-.408	-6.487	.000
<b>EmpGap Social x Geração</b>	-.040	.076	-.033	-.522	.602

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

Modelo de regressão linear múltipla para o efeito de moderação da Geração na relação entre o Employer Attractiveness Gap de Interesse e a Intenção de Emigrar

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
.439 <sup>a</sup>	.193	.182	1.16197

a. Preditores: (Constante), EmpGap Interesse x Geração, Geração, EmpGap Interesse

ANOVA da regressão linear <sup>a</sup>

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	72.004	3	24.001	17.776	.000 <sup>b</sup>
<b>Resíduo</b>	301.089	223	1.350		
<b>Total</b>	373.093	226			

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

b. Preditores: (Constante), EmpGap Interesse x Geração, Geração, EmpGap Interesse

Coeficiente  $\beta$  da regressão linear <sup>a</sup>

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	$\beta$	Erro	Beta		
<b>(Constante)</b>	3.348	.225		14.865	.000
<b>EmpGap Interesse</b>	.166	.065	.156	2.561	.011
<b>Geração</b>	-.564	.086	-.399	-6.579	.000
<b>EmpGap Interesse xGeração</b>	-.149	.077	-.117	-1.921	.056

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

Modelo de regressão linear múltipla para o efeito de moderação da Geração na relação entre o Employer Attractiveness Gap de Aplicação e a Intenção de Emigrar

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
.408 <sup>a</sup>	.167	.155	1.18086

a. Preditores: (Constante), EmpGap Aplicação x Geração, Geração, EmpGap Aplicação

ANOVA da regressão linear <sup>a</sup>

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<b>Regressão</b>	62.136	3	20.712	14.853	.000 <sup>b</sup>
<b>Resíduo</b>	310.957	223	1.394		
<b>Total</b>	373.093	226			

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar

b. Preditores: (Constante), EmpGap Aplicação x Geração, Geração, EmpGap Aplicação

Coefficiente β da regressão linear <sup>a</sup>

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	β	Erro Erro	Beta		
<b>(Constante)</b>	3.594	.207		17.327	.000
<b>EmpGap Aplicação</b>	.081	.070	.073	1.146	.253
<b>Geração</b>	-.586	.089	-.414	-6.581	.000
<b>EmpGap Aplicação x Geração</b>	-.076	.088	-.053	-.860	.391

a. Variável Dependente: Intenção de Emigrar