



**ISPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O OUTRO LADO DO *EMPLOYER*  
*ATTRACTIVENESS***

**SERÁ ESTA UMA ESTRATÉGIA EXCLUSIVA PARA TALENTOS?**

ANA RAQUEL COSTA DUARTE

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUÍS JOSÉ NUNES ANDRADE

Professor de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUÍS JOSÉ NUNES ANDRADE

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2020

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

## **AGRADECIMENTOS**

E chega assim ao fim esta viagem de 5 anos. De uma coisa não tenho dúvidas, termino esta etapa uma pessoa diferente daquela que entrou pela porta desta instituição em setembro de 2015, em busca da realização de um sonho. Aprendi sobretudo a ser resiliente, e a nunca desistir dos objetivos a que me proponho.

É certo que este caminho não teria sido o mesmo sem um conjunto de pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais pelo amor e apoio incondicional ao longo de todo o processo, por terem confiado em mim e nunca me deixarem desamparada. Para vós todas as palavras são poucas, vou guardar no coração todo o carinho e motivação ao longo destes anos. O orgulho nos vossos olhos é a minha maior recompensa.

Ao meu irmão, por me ter permitido aumentar a capacidade de trabalho em condições adversas, e por nunca celebrar comigo uma nota abaixo de 18.

Não poderia deixar de agradecer ao Kiko, que em nenhum momento me deixou sozinha, foi o meu companheiro de noitadas, horas intensas de estudo, momentos difíceis e momentos de celebração.

Aos meus avós, fonte incondicional de amor, também o vosso apoio foi fundamental. Este percurso não teria sido o mesmo se não vos tivesse do meu lado, obrigada pela força e pelo orgulho a cada conquista.

A ti David, obrigada por estares sempre do meu lado e me motivares a atingir os meus objetivos.

À minha família, que sempre me auxiliou em todos os momentos, e que sempre acreditou em mim. Obrigada pelo vosso amor.

Obrigada a todos os que ao longo deste percurso se cruzaram comigo e me fizeram chegar mais longe, em especial à Daniela, que está comigo desde o primeiro dia e que levarei para a vida. Obrigada pelo apoio, trabalho de equipa e sobretudo pela amizade.

Gostaria ainda de deixar uma palavra especial de agradecimento ao meu orientador Luis Andrade, por todo o apoio e partilha ao longo destes meses intensos de trabalho.

Obrigada a todos!

*“She believed she could, so she did”*

Rachel Grey

## RESUMO

São poucas as investigações no âmbito do *Employer Branding* que procuram compreender o impacto destas estratégias nos colaboradores atuais de uma organização, assentando a maioria na perspectiva da atração de Talento. Este estudo procura colmatar esta lacuna através da compreensão do impacto destas práticas no Desempenho Individual de Trabalho e nas Intenções de Saída, aspetos essenciais para o alcance de vantagem competitiva no contexto atual. Adicionalmente, tendo em conta que estas práticas surgem associadas à atração de Talento, procurou compreender-se o efeito moderador do Talento nesta relação.

Este estudo contou com a participação de 227 sujeitos empregados (72% do sexo feminino e 28% do sexo masculino), com idades compreendidas entre os 18 e os 62 anos.

Recorreu-se a quatro instrumentos, a escala de *Employer Attractiveness* (EA) de Puri (2018), a escala de Desempenho Individual de Trabalho de Koopmans e colaboradores (2012), a escala de Intenções de Saída de Bozeman e Perrewé's (2001) e a escala de Talento Organizacional de Oliveira e colaboradores (2013).

Os resultados obtidos permitem verificar a existência de um impacto significativo de algumas dimensões do EA (Valor Papel, Valor Familiar, Valor Crescimento Carreira, Valor Ético e Cultural, Valor Localização e Valor Desenvolvimento) nos *outcomes* em estudo. Ao nível do efeito moderador do Talento, este apenas se verificou parcialmente na relação entre o EA e o Desempenho, tendo estas práticas demonstrado um efeito potenciado em colaboradores com menores níveis de Talento.

**Palavras-chave:** *Employer Branding*, *Employer Attractiveness*, Intenções de Saída, Desempenho Individual de Trabalho, Talento.

## **ABSTARCT**

There are few investigations within the scope of Employer Branding that seek to understand the impact of these strategies on the current employees of an organization, based mostly on the prospect of attracting Talent. This study seeks to fill this gap by understanding the impact of this practices on Individual Work Performance and Turnover Intentions on the current employees of an organization, essential aspects for achieving competitive advantage in the current organizational context. In addition, and taking into account that these practices appear associated with the need to attract Talents, it was also attempted to understand the moderating impact of talent on this relationship.

This study included 227 employed subjects, with a sample of 72% female and 28% male, aged between 18 and 62 years.

In order to measure the variables, four scales were used, the Employer Attractiveness Questionnaire of Puri (2018), the Koopmans and collaborators (2012) Individual Work Performance Questionnaire, the Bozeman and Perrewe's (2001) Turnover Intentions Questionnaire and the Organizational Talent Questionnaire of Oliveira and collaborators (2013).

The results allow to verify the existence of a significant impact of some dimensions of the EA (Paper Value, Family Value, Career Growth Value, Ethical and Cultural Value, Location Value and Development Value) on the outcomes in study. In terms of the moderating effect of Talent, this was only partially verified between EA and Performance, where those practices revealed a higher effect on employees with lower levels of talent.

**Keywords:** Employer Branding, Employer Attractiveness, Turnover Intentions, Individual Work Performance, Talent.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Employer Branding .....	3
Employer Attractiveness .....	6
Desempenho individual de trabalho.....	10
Intenções de saída .....	14
Talento Organizacional .....	18
Relação entre as variáveis em estudo.....	21
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES .....	24
MÉTODO .....	26
Participantes .....	26
Delineamento .....	28
Instrumentos.....	28
Employer Attractiveness.....	29
Desempenho Individual de Trabalho.....	30
Intenções de Saída .....	31
Talento Organizacional.....	32
Procedimento .....	33
RESULTADOS .....	35
Escala de Employer Attractiveness.....	37
Validade.....	37
Fiabilidade .....	39
Sensibilidade.....	40
Escala de Desempenho Individual de Trabalho.....	41
Validade.....	41
Fiabilidade .....	43
Sensibilidade.....	44
Escala de Intenções de Saída .....	45
Validade.....	45
Fiabilidade .....	46
Sensibilidade.....	47

Escala de Talento Organizacional.....	47
Validade.....	47
Fiabilidade.....	50
Sensibilidade.....	50
Análise Descritiva das Variáveis em estudo.....	51
Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Dimensões em Estudo....	53
Testes de Hipóteses.....	64
DISCUSSÃO.....	83
Limitações e Sugestões de estudos futuros.....	90
Implicações Práticas.....	91
REFERÊNCIAS.....	94
ANEXOS.....	104
ANEXO A- Questionário.....	105
ANEXO B- Estatística Descritiva da Amostra.....	114
ANEXO C- Codificação das Variáveis Sociodemográficas.....	117
ANEXO D- Qualidades Métricas da Escala de Employer Attractiveness.....	118
ANEXO E- Qualidades Métricas da Escala de Desempenho Individual de Trabalho.....	140
ANEXO F- Qualidades Métricas da Escala de Intenções de Saída.....	146
ANEXO G- Qualidades Métricas da Escala de Talento Organizacional.....	149
Anexo H – Índices de Modificação Correlacionados.....	158
ANEXO I- Relação entre as Variáveis em Estudo.....	160
ANEXO J- Comparação de Grupos.....	166
ANEXO L- Teste de Hipóteses.....	195

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Diferentes Modelos de Desempenho .....	10
<b>Tabela 2</b> – Tipos de Intenções de saída .....	14
<b>Tabela 3</b> – Determinantes da Intenção de Saída Voluntária dos Colaboradores .....	15
<b>Tabela 4</b> – Diferentes perspectivas do Talento como Características Individuais .....	18
<b>Tabela 5</b> - Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra.....	27
<b>Tabela 6</b> - Valores de referência do ajuste global do modelo.....	36
<b>Tabela 7</b> – Índices de qualidade de ajustamento da escala de Employer Attractiveness	38
<b>Tabela 8</b> – Fiabilidade da escala da escala de Employer Attractiveness .....	40
<b>Tabela 9</b> - Sensibilidade da escala de Employer Attractiveness e suas dimensões .....	41
<b>Tabela 10</b> – Índices de qualidade de ajustamento do Desempenho Individual de Trabalho.....	42
<b>Tabela 11</b> – Fiabilidade da escala da escala de Desempenho Individual de Trabalho ..	44
<b>Tabela 12</b> - Sensibilidade da escala de Desempenho Individual de Trabalho e suas dimensões .....	44
<b>Tabela 13</b> – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Intenções de Saída .....	45
<b>Tabela 14</b> - Fiabilidade da escala da escala das Intenções de Saída.....	46
<b>Tabela 15</b> - Sensibilidade da escala de Intenções de Saída .....	47
<b>Tabela 16</b> – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Talento Organizacional .....	48
<b>Tabela 17</b> - Fiabilidade da escala da escala de Talento .....	50
<b>Tabela 18</b> - Sensibilidade da escala de Talento .....	50
<b>Tabela 19</b> - Análise Descritiva das Variáveis em estudo .....	52
<b>Tabela 20</b> - Coeficientes de Correlação de Pearson .....	53
<b>Tabela 21</b> - Correlações entre as dimensões do Employer Attractiveness e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias.....	54
<b>Tabela 22</b> - Correlações entre as dimensões do Desempenho e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias.....	55
<b>Tabela 23</b> - Correlações entre as dimensões do Talento e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias.....	55
<b>Tabela 24</b> - Correlações entre as Intenções de Turnover e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias.....	56

<b>Tabela 25-</b> Correlações entre as dimensões do Employer Attractiveness, Desempenho, Talento e Intenções de Saída .....	57
<b>Tabela 26-</b> Correlações entre as dimensões Desempenho, Talento e Intenções de Saída .....	58
<b>Tabela 28 -</b> Resultados do teste T-Student para a variável Género .....	59
<b>Tabela 29-</b> Resultados do teste T-Student para a variável Setor da Empresa .....	60
<b>Tabela 30 –</b> Resultados do teste T-Student para a variável Distrito.....	61
<b>Tabela 31 –</b> Resultados do teste ANOVA <i>One Way</i> para a variável Setor de Atividade .....	62
<b>Tabela 32 -</b> Teste <i>Post hoc</i> de <i>Scheffé</i> de comparações múltiplas.....	63
<b>Tabela 33 –</b> Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e o Desempenho Contextual .....	65
<b>Tabela 34 –</b> Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e o Desempenho Tarefa. ....	66
<b>Tabela 35 –</b> Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e Comportamentos Contraproducentes.....	67
<b>Tabela 36 –</b> Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e as Intenções de Saída. ....	68
<b>Tabela 37 –</b> Efeito moderador do Talento Global na relação entre o Employer Attractiveness Valor do Papel, Valor Familiar e Valor Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual.....	70
<b>Tabela 38 –</b> Efeito moderador do Talento Global na relação entre o Employer Attractiveness Valor Ético e Cultural, Valor Localização e Valor Desenvolvimento e o Desempenho Tarefa.....	71
<b>Tabela 39 –</b> Efeito moderador do Talento Global na relação entre o Employer Attractiveness Valor Localização e os Comportamentos Contraproducentes.....	71
<b>Tabela 40 -</b> Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor do Papel e o Desempenho Contextual .....	72
<b>Tabela 41 –</b> Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor Familiar e o Desempenho Contextual .....	73
<b>Tabela 42 -</b> Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual .....	73
<b>Tabela 43 -</b> Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor de Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa.....	75

<b>Tabela 44</b> - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor Localização e o Desempenho Tarefa.....	76
<b>Tabela 45</b> - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor do Desenvolvimento e o Desempenho Tarefa.....	77
<b>Tabela 46</b> - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor Localização e os Comportamentos Contraproducentes.....	78
<b>Tabela 47</b> - Efeito moderador do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor do Papel e as Intenções de Saída .....	78
<b>Tabela 48</b> - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor do Papel e as Intenções de Saída .....	79
<b>Tabela 49</b> – Síntese dos Resultados Obtidos .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estrutura Conceitual do Desempenho Individual de Trabalho .....	13
<b>Figura 2.</b> Modelo de Investigação .....	24
<b>Figura 3 -</b> Modelo 2 da escala de Employer Attractiveness ajustado à amostra em estudo .....	39
<b>Figura 4.</b> Modelo 2 da escala de Desempenho Individual de Trabalho ajustado à amostra em estudo .....	43
<b>Figura 5 -</b> Modelo 2 da escala de Intenções de Saída ajustado à amostra em estudo ...	46
<b>Figura 6 -</b> Modelo 2 da escala de Talento Organizacional ajustado à amostra em estudo .....	49
<b>Figura 6.</b> Efeito moderador do Talento Qualidade na relação entre o Employer Attractiveness Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual .....	74
<b>Figura 7.</b> Efeito moderador do Talento Velocidade na relação entre o Employer Attractiveness .....	76
<b>Figura 8 .</b> Modelo Final .....	82

## INTRODUÇÃO

O capital humano tem ganhado um papel central na economia global atual (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Consequentemente, as práticas de recursos humanos denotam especial relevância, dado que influenciam as políticas e sistemas organizacionais, que em última instância irão influenciar os colaboradores (Chang, Wang & Huang, 2013).

Atualmente, a procura de vantagem competitiva é algo central no contexto organizacional, sendo o desempenho e a atração de talentos fatores cruciais na constituição dessa vantagem. Cabe à gestão de recursos humanos promover práticas que levem ao alcance de maiores níveis de desempenho dos colaboradores (Koch & McGrath, 1996) e à atração e retenção dos mesmos, fatores decisivos com um impacto direto no sucesso das organizações (Khan, Khan, & Khan, 2011; Ha & Luan, 2018).

Neste contexto, o foco na área de recursos humanos tem incidido particularmente na procura de estratégias capazes de incrementar o desempenho dos colaboradores (Koch & McGrath, 1996) e de atrair os melhores talentos. No entanto, a par com a importância de atrair os melhores talentos, surge a necessidade de os reter, caso contrário os custos para a organização serão significativos (Dabirian et al., 2019; Guchait e Cho, 2010; Mattox & Jinkerson, 2005).

Num mundo altamente competitivo, Chambers, Foulon, Jones, Hankin & Michaels (1998) alegam que é possível ganhar a “guerra dos talentos”, através da criação de estratégias atrativas. O *Employer Branding* constitui-se como uma estratégia de recursos humanos recente que tem ganhado cada vez mais relevância para as organizações, que procuram ser atrativas com o objetivo de atrair e reter talentos (Sivertzen et al., 2013). Aliado à criação de estratégias de *Employer Branding* e à projeção das mesmas para o interior e exterior da organização (Saini et al., cit. por Berthon et al., 2005) surge o conceito de *Employer Attractiveness*, forma tangível de determinar que aspetos de uma organização a tornam atrativa para trabalhar, na perspetiva de potenciais e atuais colaboradores (Chhabra & Sharma, 2014).

Apesar de existirem evidências do impacto destas práticas ao nível da atração de colaboradores e ao nível do desempenho organizacional (Aldousari et al., 2017), existem poucos estudos que procuram compreender o impacto de estratégias de *Employer Branding* nos colaboradores atuais de uma organização, não existindo nenhum estudo que utilize a mais recente e completa visão de *Employer Attractiveness*, elaborada por Puri (2018), nem que procure avaliar o seu impacto no desempenho individual de trabalho.

De igual modo, ao nível da retenção de colaboradores, existem evidências de que estratégias neste âmbito têm um impacto positivo (Tanwar & Prasad, 2016), no entanto, não se conhecem quais os fatores específicos que contribuem para tal.

É neste âmbito que se torna igualmente pertinente compreender quais os aspetos do *Employer Attractiveness* que influenciam as intenções de saída dos colaboradores. A capacidade de prever atempadamente as intenções de saída permite às organizações adequarem as suas ações e prevenirem os custos diretos e indiretos associados à saída de colaboradores (Chang et al., 2013).

De uma forma geral, o presente estudo procura compreender se as práticas de *Employer Branding* influenciam os colaboradores atuais de uma organização ao nível do seu desempenho individual de trabalho e das suas intenções de saída, isto é, se o facto de os colaboradores percecionarem determinadas práticas como atrativas (*Employer Attractiveness*) incrementa o seu desempenho e diminui a sua intenção de saída, principal preditor da saída voluntária (Mowday Koberg & McArthur ,1984; Khalida, 2018; Xiong & Wen, 2020).

Uma vez que esta prática surge maioritariamente associadas à atração e retenção de talento, este estudo procura compreender, a título exploratório, se a mesmas denota diferenças ao nível do seu impacto nos *outcomes* em estudo, entre colaboradores com diferentes níveis de talento.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### *Employer Branding*

A procura de vantagem competitiva é uma realidade cada vez mais comum nas organizações, que almejam sobreviver a um mercado cada vez mais global e competitivo (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Uma das formas de promover vantagem competitiva passa pela atração e retenção de profissionais qualificados, usufruindo do seu talento de uma forma mais proficiente do que os seus concorrentes (Boxall, 1996 cit. por Sivertzen et al., 2013). É neste contexto que as organizações devem apostar na sua diferenciação, no que concerne à atração e retenção de talento, por meio de iniciativas de *Employer Branding* (EB) (Reis & Braga, 2016).

O termo *Employer Branding* remete para a aplicação dos princípios da marca à gestão de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004) e foi pela primeira vez investigado por Ambler e Barrow (1996), que concluíram que as técnicas inicialmente utilizadas para a gestão da marca no âmbito do marketing, eram passíveis de ser aplicadas no contexto da gestão de recursos humanos.

O que diferencia o conceito de “Marca” do *Employer Branding* é o facto de este último ser direccionado tanto para um público externo como interno, enquanto que a marca é exclusivamente direccionada para um publico externo e orientada para a promoção de produtos/serviços (Backhaus & Tikoo, 2004). No *Employer Branding* os produtos são os postos de trabalho, que devem atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, satisfazendo as suas necessidades de forma alinhada com os objetivos da organização (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Neste sentido, o *Employer Branding* foi inicialmente definido como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos providenciados pelo trabalho e identificados com a organização” (Ambler & Barrow, 1996). Segundo esta perspectiva que olha para o *Employer Branding* em termos de benefícios, a organização deve ser vista como uma marca com a qual o colaborador estabelece uma relação próxima e continua.

O estabelecimento dessa relação trás benefícios associados, sendo esses benefícios parte integrante do negócio e paralelos aos que uma marca oferece aos seus consumidores, são eles: atividades de desenvolvimento e/ou atividades úteis (benefícios funcionais); recompensas materiais ou monetárias (benefícios económicos) e sentimentos de pertença e propósito (benefícios psicológicos) (Ambler e Barrow, 1996).

Esta prática permite que as organizações se posicionem no mercado, de forma a serem a escolha primordial de futuros funcionários, para além de garantir que os atuais colaboradores se identifiquem com o seu local de trabalho (Srivastava, Bhatnagar, & Arora, 2017) mais concretamente com a cultura e a estratégia da organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Este marketing interno gera, por seu turno, uma cultura focada nos objetivos da organização, reforçando a ideia de que a organização em questão é um bom local para trabalhar, o que contribui para a retenção da força de trabalho (Dabirian, et al. 2019).

No entanto, há que ter em conta que, tal como em qualquer outra marca, o valor do *Employer Branding* depende da importância que os clientes (internos e/ou externos) atribuem aos benefícios fornecidos pela sua organização, bem como à forma como percebem que a mesma se diferencia positivamente das restantes (Ambler & Barrow, 1996).

Uma ferramenta que tem sido amplamente associada ao *Employer Branding* é o *Employer Value Proposition* (EVP), que auxilia as empresas na identificação e definição das suas características diferenciadoras, para posterior divulgação das mesmas por meio de iniciativas de *Employer Branding* (Goswami, 2015). O EVP pode ser definido como “um conjunto de associações e ofertas promovidas por uma organização aos seus colaboradores, como meio de compensar as habilidades, capacidades e experiências providas pelos mesmos” (Minchington, 2005 cit. por Browne, 2012).

É uma estratégia que visa a identificação e descrição das características desejáveis existentes numa empresa, enfatizando os motivos centrais pelos quais os colaboradores devem optar por comprometer-se com determinada organização em detrimento de outras. É com base nestas características diferenciadoras identificadas que as organizações criam posteriormente as suas estratégias de *Employer Branding*, de forma a projetá-las interna e externamente para atrair e reter colaboradores (Browne, 2012).

No entanto, a construção de um EVP eficaz que permita projetar uma imagem desejável da organização não é um processo simples (Goswami, 2015), devendo passar pela análise de cinco fatores: A afiliação (o sentimento de pertença para com a organização), o conteúdo do trabalho (a satisfação fornecida pelo trabalho), a carreira (as oportunidades de desenvolvimento), os benefícios (compensações indiretas como as férias, benefícios de saúde, reforma, educação, flexibilidade, família) e a remuneração (a compensação monetária recebida pelo seu desempenho). Estes fatores devem servir de base para que a organização crie o seu próprio EVP (Browne, 2012).

No campo dos recursos humanos, este processo pode ser resumido em três fases: Com base na análise destes aspetos e da forma como estão presentes na organização, a empresa desenvolve uma conceção acerca do valor que a organização oferece aos seus colaboradores (Sullivan, 2002 cit. por Backhaus & Tikos, 2004). Posteriormente, já no campo do *Employer Branding*, a organização publicita a proposta de valores desenvolvida aos seus potenciais colaboradores, agências de recrutamento, consultores, etc. Todo este marketing externo tem como objetivo primordial a atração de potenciais colaboradores, mas serve também para enaltecer o seu produto. Por fim, há que apostar também no marketing interno, que tem como objetivo fazer com que os colaboradores atuais da organização se comprometam com o conjunto de valores estabelecidos e trabalhem no sentido de atingir os objetivos organizacionais estabelecidos pela empresa. Importa salientar que o *Employer Branding* deve ser sempre consistente com o produto e a marca corporativa da organização (Backhaus e Tikos, 2004).

Mais recentemente, Srivastava e colaboradores (2017) caracterizaram o *Employer Branding* um constructo latente, constituído por três dimensões: a reputação, a cultura percebida e os sistemas e processos de recursos humanos. No que concerne à reputação, esta está intimamente ligada com os comportamentos de cidadania organizacional, o que remete para o facto de organizações que promovem este tipo de comportamentos desenvolverem tanto uma imagem positiva (Frombrun & Shanley, 1990 cit. por Srivastava et al., 2017) como um *employer brand* positivo (Srivastava et al., 2017). A cultura percebida relaciona-se essencialmente com a orientação para as pessoas, sendo este um indicador de que a forma como as organizações tratam os seus colaboradores e demonstram preocupação com o seu bem-estar é fundamental para a construção da imagem da mesma. Por fim, os sistemas e processos de recursos humanos, segundo este modelo, são os que contribuem de forma mais significativa para a construção do *employer branding* de uma organização. Estes sistemas e processos remetem essencialmente para as oportunidades de progressão na carreira, de aprendizagem e de desenvolvimento fornecidas pelos mesmos (Srivastava et al., 2017).

A prática do *employer branding* assenta no pressuposto de que o capital humano acrescenta valor à organização, e que através do investimento no mesmo, através de práticas de gestão adequadas, o desempenho da organização será potenciado (Backhaus & Tikoo, 2004; Dabirian, et al. 2019).

São poucas as investigações acerca do impacto da implementação de estratégias de *employer branding* (Aldousari, et al., 2017; Backhaus & Tikoo, 2004), sendo que das

investigações realizadas foram encontrados impactos positivos dessas estratégias ao nível da retenção dos colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016). Ao nível do desempenho, um estudo recente realizado no Sri Lanka demonstrou, através da comparação entre organizações com diferentes níveis de implementação dessas mesmas estratégias, que organizações com estratégias de *employer branding* mais desenvolvidas evidenciavam maiores níveis de desempenho (Aldousari et al., 2017).

### ***Employer Attractiveness***

De uma forma geral, o *Employer Attractiveness* (EA) pode ser visto como um conceito interdependente do *Employer Branding*, no sentido em que quanto mais uma organização for tida como atrativa para trabalhar, melhor será o seu *Employer Branding* (Berthon et al., 2005). Assim, a criação de uma imagem positiva da organização por meio de estratégias de *Employer Branding* conduz ao aumento do *Employer Attractiveness* (Lievens, Hoye & Anseel, 2007)), que é definido como os benefícios que potenciais colaboradores vêm em trabalhar para determinada organização (Berthon et al., 2005).

Apesar dos conceitos *Employer Branding* e *Employer Attractiveness* estarem intimamente ligados (Berthon et al., 2005), é fundamental compreender o que os distingue: o *Employer Attractiveness* deriva essencialmente da comunicação e marca da organização, dos processos de recrutamento e das características da função (Ambler and Barrow, 1996; Gilly & Wolfenbarger, 1998; Ambler, 2000; Ewing et al, 2002 cit. por Berthon et al., 2005) enquanto que o *Employer Branding* é uma ferramenta de marketing que tem como objetivo projetar as características atrativas da organização para o interior e exterior da mesma, para que esta fique disponível como escolha primordial de possíveis candidatos (Saini et al., cit. por Berthon et al., 2005) – não basta a empresa possuir práticas e características atrativas, há que as projetar para que estas tenham o impacto esperado.

Esta temática tem ganho cada vez mais pertinência nas organizações, que procuram ser atrativas com o objetivo de atrair colaboradores competentes (Sivertzen et al., 2013). No entanto, só é possível trabalhar o *Employer Attractiveness* de uma organização se forem conhecidos os fatores que contribuem para o mesmo. Só desta forma as organizações podem apostar no desenvolvimento dos fatores identificados e integrá-los nas suas estratégias de *Employer Branding* (Berthon et al., 2005).

É neste sentido que várias as áreas têm demonstrado interesse no estudo do *Employer Attractiveness* (comportamento vocacional, gestão, psicologia aplicada, comunicação e marketing) (Berthon et al., 2005), sendo que a maioria dos estudos existentes derivarem do marketing (Puri, 2018).

Existem diferentes perspectivas acerca do que constitui o *Employer Attractiveness* e da forma como este deve ser operacionalizado, por exemplo, Lievens, Decaesteker, Coetsier & Geirnaert (2001) levaram a cabo um estudo com o objetivo de compreender quais as características organizacionais que determinam a atratividade de uma organização, sendo as quatro características contempladas a dimensão da organização, o seu nível de internacionalização, as modalidades de pagamento e o nível de centralização. Os resultados demonstraram que os candidatos são mais atraídos por organizações de média e grande dimensão, com um estilo de gestão descentralizado e por multinacionais. Por seu turno, Highhouse, Lievens e Sinar (2003) procuraram medir a atratividade através de três componentes, a atratividade, as intenções para com a organização e o prestígio da mesma.

Apesar de existirem diferentes perspectivas acerca do *Employer Attractiveness* e da sua operacionalização, todas elas procuram compreender quais os fatores que levam possíveis candidatos a escolherem determinada organização em detrimento de outras, sendo assim que este conceito tem sido operacionalizado (Berthon et al., 2005).

É perante a inexistência de um consenso acerca de quais os fatores subjacentes ao *Employer Attractiveness*, bem como acerca da sua operacionalização, que surge a primeira escala para medir o *Employer Attractiveness*, a EmpAt (Berthon et al., 2005). O desenvolvimento da EmpAt teve por base os aspetos da atratividade anteriormente definidos por Ambler e Barrow (1996), na sua visão centrada no marketing – os benefícios funcionais, psicológicos e económicos.

Berthon e colaboradores (2005), por seu turno, expandiram o modelo de três para cinco dimensões, mantendo os benefícios económicos e tendo os benefícios psicológicos e os benefícios funcionais originado, cada um, duas novas dimensões: Valor do Interesse e Valor Social; Valor de Aplicação e Valor de Desenvolvimento, respetivamente. Com o desenvolvimento desta escala, Berthon e colaboradores (2005) procuraram compreender em que medida as organizações oferecem os seguintes valores: 1) Valor de Interesse: Um trabalho desafiante e estimulante, com práticas, produtos e serviços inovadores e com um ambiente que fomente a criatividade e a inovação; 2) Valor Social: Um ambiente social e interpessoal favorável; 3) Valor Económico: um pacote de remunerações atrativo,

segurança no trabalho e oportunidades de promoção; 4) Valor de Desenvolvimento: reconhecimento da chefia, valorização profissional e desenvolvimento de competências; 5) Valor de Aplicação: oportunidade de colocar em prática conhecimentos adquiridos e de transmitir esse conhecimento a terceiros, bem como de trabalhar numa organização orientada para o serviço ao cliente e com um papel ativo na sociedade.

Apesar desta visão de Berthon e colaboradores (2005) acerca do *Employer Attractiveness*, diferentes autores procuram analisar esse conceito à luz de teorias distintas, sendo as mais comuns a teoria da identidade social e a teoria da sinalização (Puri, 2018).

A teoria da Identidade Social baseia-se no pressuposto de que as pessoas se definem tendo por base tanto as suas características individuais como as relações interpessoais que estabelecem e os grupos a que pertencem (Ashforth and Mael, 1989). Neste sentido, os indivíduos tendem a classificar-se a si e aos outros por meio de diferentes categorias sociais (Tajfel & Turner, 1985 cit. por Ashforth et al., 1989). Tanto a identidade como a autoestima dos indivíduos são determinadas, em parte, pela sua pertença a organizações sociais, nomeadamente a organização para a qual trabalham. Quando a organização é vista de uma forma positiva, tanto por si como pelos outros, a pertença à mesma irá aumentar tanto autoestima do indivíduo como a sua identificação com a organização (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007).

Por sua vez, a teoria da sinalização procura clarificar de que forma os indivíduos interpretam características organizacionais (Rynes, 1991; Spence, 1973; Turban 2001 cit. por Puri, 2018). Esta teoria alerta para o facto de qualquer característica observável de uma organização contribuir para a atração de colaboradores, no entanto não existem dados concretos acerca de quais as características mais relevantes (Puri, 2018).

Para além das teorias supracitadas, também as seguintes teorias tem procurado compreender o conceito de *Employer Attractiveness* : Teoria da Imagem (Beach, 1990), Teoria da Equidade (Adams, 1963), Teoria do Contacto Critico (Behling et al, 1968), Teoria das Expetativas (Vroom, 1964), Teoria da Aprendizagem Social (Bandura,1977), Teoria das Características do Trabalho (Hackman & Oldham,1980), Teoria da Cidadania Organizacional (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1988) e a Teoria da Atração-Seleção-Atrito (Schneider, 1987) (*in* Puri, 2018).

Foi devido a estas diferentes perspetivas teóricas acerca do mesmo constructo, e ao facto de tanto a tecnológica como a globalização terem levado a uma alteração no mundo dos negócios e conseqüentemente na forma como potenciais colaboradores

avaliam a atratividade de uma organização, que Puri (2018) destacou a importância de o conceito de *Employer Attractiveness* ser revisto.

Assim, tendo por base a escala de *Employer Attractiveness* de Berthon e colaboradores (2005) e uma revisão de literatura extensa congregando as diferentes teorias mencionadas, Puri (2018) sugeriu um novo modelo de *Employer Attractiveness* que contempla 11 dimensões, procurando assim compreender o grau em que determinada organização oferece os seguintes valores aos seus colaboradores: 1) Valor do Papel: O papel desempenhado pelo colaborador e o empoderamento fornecido pela organização; 2) Valor Ético e Cultural: Uma organização ética com um bom ambiente de trabalho em equipa; 3) Valor do *Employer Brand*: Um *Employer Brand* com características positivas, bem como boas práticas de recrutamento; 4) Valor Familiar: A familiaridade que as pessoas têm com a organização, quer seja pelo seu contacto com a mesma ou pela sua presença nos mídias ; 5) Valor de Desenvolvimento : A aprendizagem e desenvolvimento de competências e práticas da organização; 6) Valor de Inovação: o nível de inovação da organização, com produtos e serviços de alta qualidade; 7) Valor de Crescimento da Carreira: O nível em que a organização valoriza os seus colaboradores e em que pode trazer boas oportunidades de emprego futuro; 8) Valor Social: O tamanho da organização e a sua presença internacional; 9) Valor da Facilidade: Flexibilidade de opções de trabalho na organização; 10) Valor Económico: Um pacote de benefícios e compensações atrativo , bem como práticas atrativas por parte da organização; 11) Valor da Localização: a possibilidade do colaborador escolher uma localização para desenvolver o trabalho (especialmente se a organização consegue oferecer uma localização perto de casa).

O trabalho no âmbito do *Employer Attractiveness* deve ser constante, dado que só desta forma a organização se torna conhecida no mercado pela sua atratividade (Rozsa, Formánek & Maňák, 2019).

À semelhança do *Employer Branding*, a maioria dos estudos realizados no âmbito do *Employer Attractiveness* têm-se focado nas características da atratividade na perspetiva de potenciais colaboradores, existindo uma relação significativa positiva entre as dimensões do *Employer Attractiveness* definidas por Berthon e colaboradores (2005) e as intenções de potenciais colaboradores se candidatarem a uma organização (Ha & Luan, 2018). No entanto, importa referir que o *Employer Attractiveness* não influencia apenas as práticas de recrutamento, mas também a retenção de atuais colaboradores (Helm, 2012).

## ***Desempenho individual de trabalho***

O desempenho individual, em contexto organizacional, é importante tanto para o individuo como para as organizações. No que diz respeito ao individuo, o seu desempenho leva-o a experienciar sentimentos de satisfação e orgulho, se desempenhar tarefas corretamente, ou de insatisfação e insucesso, se tal não ocorrer. Já para as organizações, o desempenho individual dos seus colaboradores é relevante na medida em que estas procuram atingir os seus objetivos e ganhar vantagem competitiva através do mesmo (Sonnentag & Frese, 2002).

Existem diferentes abordagens acerca do desempenho individual de trabalho, tanto no campo da gestão como no campo da saúde ocupacional e da psicologia organizacional, sendo que todas consideram que esta é uma medida relevante para investigações no contexto ocupacional (Koopmans, Bernards, Hildebrandt, Shaufeli, Vet & Beek, 2011).

No campo da saúde ocupacional, até então, o desempenho tem sido estudado através da perspetiva do presentismo e absentismo por doença, tendo sido desenvolvidos diversos instrumentos para medida dos respetivos constructos. Já no campo da psicologia organizacional, o foco incidia exclusivamente no desempenho da tarefa (Koopmans et al., 2014).

Nos últimos anos o interesse em definir o conceito de desempenho tem sido crescente, no entanto, não existe consenso acerca do que constitui o desempenho individual de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002). Os modelos de desempenho no trabalho mais citados na literatura encontram-se congregados na tabela seguinte.

**Tabela 1** – Diferentes Modelos de Desempenho

<b>Nome do Modelo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Taxonomia de Componentes do Desempenho e Determinantes</b> Campbell (1996)	Desempenho determinado através da combinação de três fatores: Conhecimento Declarativo (o que fazer – conhecimento factual, de regras e princípios), Conhecimentos e Aptidões Procedimentais (como fazer – capacidade de integrar na prática conhecimentos cognitivos, capacidades psicomotoras e psicoafectivas) e Motivação (influencia o início do comportamento, a sua intensidade e persistência).

	Tanto as variáveis situacionais como as individuais medeiam estes três determinantes.
<b>Desempenho como Conceito Multidimensional</b> Barman e Motowildo (1993)	O desempenho é um constructo complexo, que não deve ser abordado e medido através de uma medida global. Deste modo, os autores distinguiram o desempenho em desempenho de tarefa (papel formal) e desempenho contextual (papel emergente).
<b>Desempenho como Conceito Dinâmico e Multidimensional</b> Murphy (1989a; 1989b)	O desempenho é um construto multidimensional com dois estágios: o estágio de transição (quando o desempenho depende essencialmente de capacidades cognitivas); e o estágio de manutenção (quando as tarefas já são desempenhadas automaticamente).
<b>Desempenho Ativo</b> Frese & Zapf(1994); Roe (1999); Frese &Fay (2001); Sonnentag (1998)	Este modelo assenta em dois pressupostos: em primeiro lugar, postula que os seres humanos são seres de ação, sendo essa ação intencional; em segundo lugar, essa ação é orientada para um objetivo, conseguindo o sujeito autorregular-se para o atingir.
<b>Desempenho Adaptativo</b> Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal & Parker (2007)	Desempenho como ação situacional e dinâmica, devendo os indivíduos adaptarem-se aos contextos;
<b>Desempenho episódico</b> Beal, Weiss, Barros & Mac-Dermid (2005)	Desempenho como atividades que vão progredindo, passando por diferentes episódios (fases) com unidades de tempo delimitados por tarefas e por objetivos específicos.

Adaptado de “Desempenho no trabalho: revisão da literatura” de F. Bendassoli, 2012, *Psicologia argumento*, 30 (68), p. 174-175.

De uma forma geral é possível distinguir três perspetivas: Uma perspetiva mais focada no individuo, que determina as características pessoais como responsáveis pela variação do desempenho; uma visão mais situacional, que alega que o contexto pode ser inibidor ou promotor do desempenho; e, por fim, uma perspetiva de regulação do desempenho, que se foca no desempenho como um processo, em que o mesmo é visto como uma ação (Frese & Sonnentag, 2000; Frese & Zapf, 1994; Hacker, 1973; Hacker, 1998). Salienta-se que, apesar de serem três perspetivas distintas, estas não são mutuamente exclusivas, mas sim complementares (Sonnentag & Frese, 2002).

A definição mais utilizada de desempenho no trabalho (Tria & Rahmat, 2018) conceptualiza-o como “comportamentos ou ações relevantes para os objetivos da organização” (Campbell, 1990 citado por Koopmans et al., 2011). Esta definição alerta para a importância de o desempenho ser definido em termos de comportamentos e não ao nível de resultados, remetendo ainda para o facto de este ser um construto multidimensional (Koopmans et al., 2011).

No mesmo sentido, Sonnetag e Frese (2002) defendem que o desempenho deve ser visto como uma ação (comportamento) relevante para os objetivos da organização, afirmando que por esse motivo é difícil descrever a ação sem considerar o resultado da mesma. Segundo esta perspectiva, para se avaliar o desempenho é necessário a definição de critérios para determinar o grau em que o desempenho de um colaborador atende aos objetivos da organização (Sonnetag & Frese, 2002).

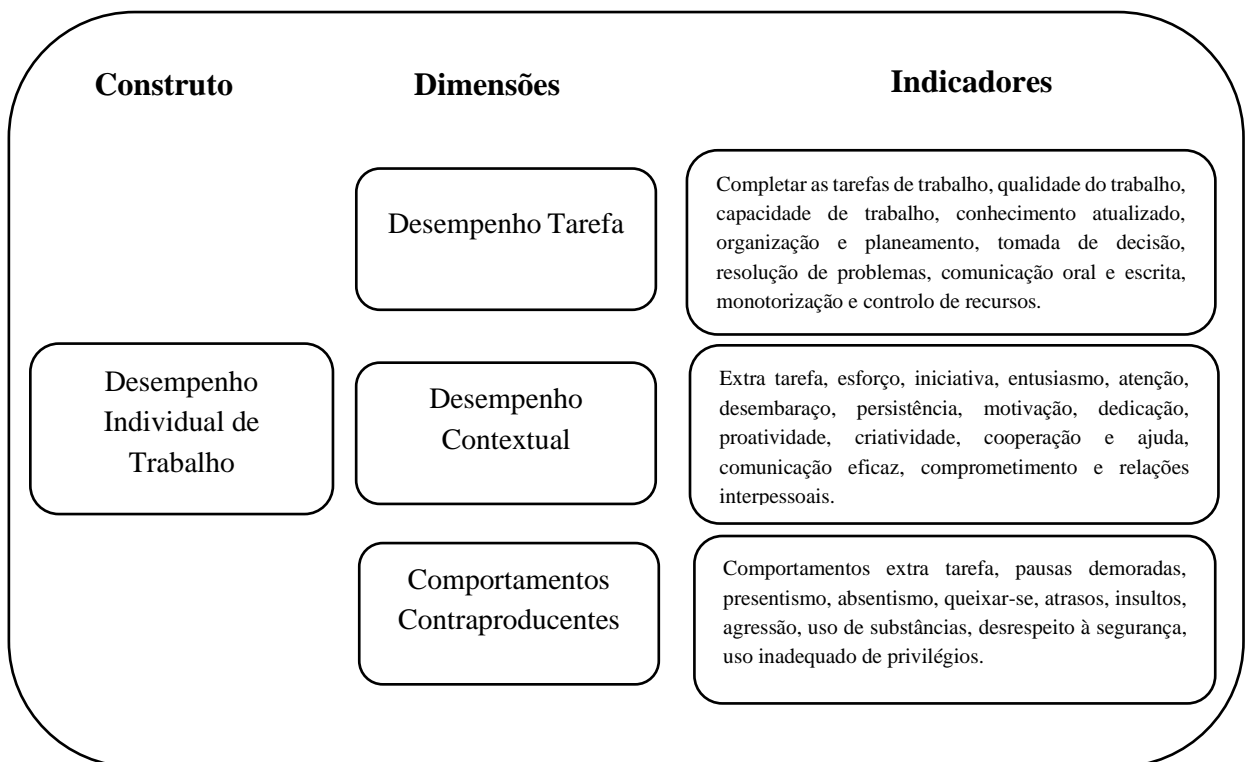
Há então um consenso na grande maioria dos estudos sobre o desempenho - o facto de este ser um construto comportamental, isto é, uma ação ou um conjunto de ações efetuadas por parte do indivíduo que conduzem posteriormente ao alcance de objetivos organizacionais (Bendassoli, 2012).

Por sua vez, Koopmans e colaboradores (2011) procuraram integrar as diferentes visões acerca desta temática, com o objetivo de construir uma estrutura conceptual completa do desempenho individual de trabalho. Deste modo identificaram quatro dimensões que contribuem para este construto: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual, o desempenho adaptativo e os comportamentos contraproducentes.

O desempenho da tarefa pode ser definido como a aptidão do indivíduo para realizar determinada tarefa fulcral para a sua função (Campbell, 1990 cit. por Koopmans et al., 2011). O indivíduo com elevados níveis de desempenho tarefa deve ser capaz de atingir os objetivos expectáveis para a sua função, como a quantidade de trabalho realizada, a qualidade do mesmo e um bom conhecimento acerca do trabalho desempenhado (Koopmans et al., 2011). Por seu turno, o desempenho contextual remete para os comportamentos dos sujeitos que suportem o ambiente organizacional, social e psicológico onde se realizam as funções centrais (Borman & Motowidlo, 1993 cit. por Koopmans et al., 2011), contemplando assim todas as tarefas e iniciativas que sejam extras à sua função (Koopmans et al., 2011). No que diz respeito ao desempenho adaptativo, esta remete para a capacidade do sujeito se adaptar às mudanças em contexto de trabalho (Griffin, Neal & Parker, 2007 cit. por Koopmans et al., 2011). Por fim, os comportamentos contraproducentes dizem respeito aos comportamentos voluntários

prejudiciais para o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett ,2002), tais como faltar ao trabalho ir trabalhar doente ou estar sobre o efeito de substâncias enquanto trabalha (Daderman & Koopmans, 2019).

Análises posteriores demonstraram que o desempenho adaptativo se integra no desempenho contextual, passando a ser apenas três as dimensões que contribuem para o desempenho individual de trabalho (Koopmans, Hildebrandt, Buuren, Beek & Vet, 2012), sendo esta a perspectiva a adotar no presente estudo.



**Figura 1.** Estrutura Conceitual do Desempenho Individual de Trabalho (Koopmans, Hildebrandt, Buuren, Beek & Vet, 2012)

De acordo com a literatura, existem diversos fatores organizacionais que devem ser considerados no âmbito do desempenho, uma vez que influenciam o desempenho dos colaboradores, dos quais as oportunidades de formação e desenvolvimento, as condições de trabalho, as relações estabelecidas entre a organização e os seus colaboradores, a segurança, as políticas de remuneração e compensação (Hafiza, Shah, Jamsheed & Zaman, 2011) e a satisfação dos colaboradores (Judge et al., 2001; Politis, 2005; Suliman & Iles, 2000; Wilson and Frimpong, 2004; Yousef, 1999, cit. por Rose, Kumar & Pak, 2009).

### *Intenções de saída*

A retenção de talento tem-se vindo a tornar num dos principais objetivos das práticas de recursos humanos, sendo que organizações que não são bem-sucedidas neste campo, tendem a perder a capacidade de obter vantagem competitiva face às restantes (Rappaport, Bancroft & Okum, 2003).

De acordo com Heneman e Judge (2009) (cit. por Iqbal, 2010), a saída de um colaborador de uma organização pode ocorrer por quatro motivos, sendo de carácter involuntário quando a iniciativa parte da organização e voluntário quando o processo é iniciado pelo próprio colaborador (tabela 2) .

**Tabela 2** – Tipos de Intenções de saída

<b>Tipo</b>	<b>Subtipo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Involuntário</b>	Turnover de Evacuação	Ocorre quando é necessário recorrer ao despedimento por motivos de indisciplina ou fraco desempenho no trabalho
	Turnover de Redução	Ocorre normalmente perante uma reestruturação da organização, ou redução de custos com vista à melhoria da eficácia organizacional
<b>Voluntário</b>	Turnover Evitável	Ocorre quando há uma saída de um colaborador que poderia ter sido evitada através de ações por parte da organização (revisão salarial, promoção...)
	Turnover Inevitável	Ocorre quando as circunstâncias da saída são inevitáveis, por exemplo por morte do empregado ou recolocação do conjugue noutra área geográfica.

As Intenções de Saída remetem para a intenção voluntária de um colaborador deixar a atual organização, sendo definida como “a vontade consciente e deliberada de um colaborador deixar a sua organização” (Tett & Meyer, 1993 cit por. Chang, Wang & Huang, 2013). Este é um processo psicológico onde, devido ao facto de as organizações não estarem cientes das necessidades dos seus colaboradores, havendo um desajuste entre as partes envolvidas (Khalida, 2018), estes começam a procurar alternativas de emprego (Lelono & Mardianty, 2013). No limite, este processo conduzirá à saída efetiva do

colaborador do seu local de trabalho, dado que as intenções de saída são o principal preditor de que um colaborador possa vir efetivamente a fazê-lo (Mowday Koberg, & McArthur ,1984; Khalida, 2016; Xiong & Wen, 2020).

Um dos modelos pioneiros explicativo da saída voluntária de colaboradores é o de Mobley (1977), que postula que o processo até ao colaborador manifestar intenção de abandonar a sua organização é o seguinte: os colaboradores começam por fazer uma análise das suas condições atuais de trabalho, experienciando um sentimento de satisfação ou insatisfação. Se após essa avaliação o colaborador se sentir insatisfeito, inicia-se o processo de saída voluntária. Porém, antes do colaborador tomar uma decisão final, há um momento de avaliação em que este pondera as vantagens e desvantagens de abandonar o seu atual local de trabalho. Se as desvantagens da sua saída forem elevadas, o colaborador reavalia a sua situação atual, bem como a sua insatisfação face à mesma, reduzindo a intenção de saída e procurando outras alternativas, tais como o absentismo e a adoção de atitudes passivas face ao trabalho. No entanto, se as possíveis perdas com a saída da organização não forem elevadas e houver uma oportunidade de trabalho melhor noutra empresa, a sua intenção de saída irá aumentar, acabando por se converter na sua saída efetiva da organização.

Mais tarde o modelo foi expandido, passando a contemplar variáveis primárias responsáveis pelo processo de saída. Segundo este modelo existem um conjunto de variáveis que determinam as intenções de saída, são estas: variáveis organizacionais, contexto económico, variáveis individuais não relacionadas com o trabalho e variáveis individuais relacionadas com o trabalho (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979).

**Tabela 3** – Determinantes da Intenção de Saída Voluntária dos Colaboradores

<b>Determinantes</b>	<b>Descrição</b>
Organizacionais	Práticas organizacionais, Condições de Trabalho, Políticas, Supervisão, Recompensas Económicas, Clima Organizacional, Características da Função e Dimensão da Organização.
Contexto Económico	Desemprego, Inflação, Oferta de Emprego atual...
Individuais não relacionadas com o trabalho	Idade, Antiguidade, Personalidade, Condições Socioeconómicas, Responsabilidade Familiar, Educação...

---

Individuais relacionadas com o trabalho	Status, o Nível de Aptidão, o Nível Hierárquico e o Profissionalismo.
---	---

---

É este conjunto de aspetos e o sentimento de satisfação/insatisfação do colaborador face aos mesmos, que conduz á avaliação da situação atual e das possíveis alternativas (Mobley et al., 1979).

Posteriormente Mowday e colaboradores (1984) procuraram testar o modelo proposto por Mobley (1977) tendo os resultados sido consistentes com o mesmo, demonstrando, uma vez mais, que o melhor preditor da saída voluntária são as intenções de saída.

A saída de colaboradores de uma organização pode ser problemática, principalmente se esta situação for frequente e se os colaboradores em questão forem talentos nos quais a organização investiu de forma significativa (Pavlovic, 2018 cit. por Rozsa et al.,2019). O impacto para a organização, tendo em conta o exposto, é sobretudo ao nível financeiro, não só pela necessidade de despoletar um novo processo de recrutamento como pelos custos inerentes à formação de novos colaboradores (Mattox & Jinkerson, 2005; Guchait e Cho, 2010; Dabirian et al.,2019). Para além disso, muitos dos colaboradores que abandonam a organização levam com eles conhecimento impossível de substituir (Mattox & Jinkerson, 2005).

É neste âmbito, que a capacidade de prever atempadamente as intenções de saída dos colaboradores se constitui numa vantagem competitiva para as organizações (Rozsa et al., 2019) que desse modo podem adequar as suas ações e prevenir os custos diretos e indiretos (Chang et al., 2013).É também neste contexto que as práticas de recursos humanos tomam especial relevância, dado que influenciam de uma forma mais direta as políticas e sistemas organizacionais, que por sua vez influenciam os colaboradores (Rozsa et al., 2019; Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram & Ziegler, 2017). Este fator torna a saída de um colaborador num dos maiores desafios para os profissionais de recursos humanos (Asimah, 2018 cit por Rozsa et al., 2019).

A maioria dos estudos realizados neste âmbito, identificou como preditores mais comuns das intenções de saída a autonomia no trabalho, a recompensação, o suporte social, a satisfação, o comprometimento organizacional e variáveis demográficas como a idade e o género (Chang et al., 2013; Tett & Meyer, 1993). Para além destes fatores, as Intenções de Saída estabelecem uma relação negativa significativa no *engagement* e com

os comportamentos de cidadania organizacional, por outro lado, estabelecem uma relação significativa positiva com os comportamentos contraproducentes (Xiong & Wen, 2020).

Ao nível do impacto de práticas de *Employer Branding* nas Intenções de Saída, a maioria dos estudos existentes focam-se no impacto deste construto do ponto de vista do recrutamento e atração dos melhores colaboradores (Almıaçık & Almıaçık, 2012; Altmann & Suess, 2015; Ha & Luan, 2018) no entanto, mais recentemente foi levado a cabo um estudo com o objetivo de compreender o impacto do *Employer Attractiveness* nas intenções de permanência e de saída da organização (Rozsa, Formánek & Maňák, 2019). Através da utilização do modelo de *Employer Attractiveness* de Berthon et al. (2005) foi possível identificar os fatores que mais contribuem para a permanência dos colaboradores numa organização, sendo estes o Valor da Aplicabilidade, seguido do valor económico, o Valor do Interesse, e, por fim, o Valor Social. Também foram encontradas relações positivas significativas entre o Valor de Desenvolvimento e as Intenções de permanecer e sair (Rozsa, Formánek & Maňák, 2019).

## ***Talento Organizacional***

O estudo do talento tem sido alvo de maior atenção desde que a companhia McKinsey utilizou a famosa expressão “guerra de talentos” nos anos 90 (Bright, 2012).

Não existe uma definição universal de talento, havendo por isso diferentes perspectivas acerca deste conceito. Em contexto organizacional o termo talento é utilizado com pouca exatidão, o que é problemático e acarreta consequências para as práticas de Gestão do Talento – é essencial definir-se talento para que seja possível delinear práticas de gestão e desenvolvimento adequadas e transversais a toda a organização. No entanto, escolher uma definição de talento não é uma tarefa fácil, isto porque existem inúmeras maneiras de o definir (Tansley, 2011).

O talento numa organização pode ser visto e definido tendo em conta diferentes aspetos (Tansley, 2011; Oliveira, Natividade & Gomes; Gallardo, Dries & Cruz, 2013), sendo possível agrupar diferentes teorias em dois grandes grupos: O talento como características pessoais, onde o talento é conceptualizado como características excecionais demonstradas por determinados sujeitos (Tabela 4), e o talento como Indivíduo, onde surgem abordagens que defendem que o talento é exclusivo e outras que defendem que este é inclusivo (Gallardo, Dries & Cruz, 2013).

**Tabela 4 – Diferentes perspectivas do Talento como Características Individuais**

<b>Talento como Características Individuais</b>	
<b>Talento como Capacidade Natural</b> <small>(in Oliveira, Natividade &amp; Gomes, 2013; Gallardo, Dries &amp; Cruz, 2013)</small>	Esta perspectiva vê o talento como uma capacidade inata dos sujeitos, algo impossível de aprender ou ensinar (Oliveira et. al, 2013). Este facto faz com que o talento não possa ser efetivamente gerido, face a este cenário as organizações devem focar-se em apenas em capacitar os seus talentos (Davies & Davies, 2010 cit. por Gallardo, Dries & Cruz, 2013).
<b>Talento como Maestria</b> <small>(in Gallardo, Dries &amp; Cruz, 2013)</small>	Esta visão perspectiva o talento como uma prática deliberada onde a aprendizagem é feita através da experiência. Segundo esta teoria o talento deve ser mensurável e demonstrado através do elevado desempenho - no caso de não existirem evidências não se trata de talento, mas sim de sobredotação.

<p><b>Talento como Ajustamento</b> (in Gallardo, Dries &amp; Cruz, 2013)</p>	<p>Esta perspetiva tem em conta o ajustamento entre o talento individual e o contexto de trabalho (local ou função). Esta abordagem salienta a importância do contexto e afirmando que o talento deve ser definido e operacionalizado à luz da cultura, ambiente, tipo de trabalho, equipa de trabalho e estilo de liderança, sendo por isso subjetivo.</p>
<p><b>Comportamento</b> (in Tansley, 2011)</p>	<p>A forma como um colaborador se comporta para atingir objetivos é a chave para o talento. Segundo esta perspetiva o papel dos gestores de talento é compreender quais os comportamentos dos colaboradores que podem fazer avançar o negócio, para posteriormente os desenvolver.</p>
<p><b>Conjunto de Características Pessoais</b> (in Tansley, 2011)</p>	<p>Talento constituído pelo conjunto complexo das seguintes características: Aspetos Comportamentais (“consigo fazer”); Conhecimento; Habilidades (pensamento criativo que conduzam a novo conhecimento) e Competências e Capacidades Cognitivas (ter diversidade e flexibilidade de pensamento para se adaptar).</p>

A perspetiva inclusiva, postula que o talento engloba todos os colaboradores numa organização (Gallardo, Dries & Cruz, 2013). Esta abordagem remete para um princípio ético da gestão de recursos humanos de que todos os colaboradores devem ser valorizados e contemplados no programa de gestão de talentos da organização (O’Connor & Henry, 2017). Por seu turno, a perspetiva exclusiva baseia-se na premissa de que existe uma segmentação da força de trabalho (Gallardo et al, 2013). Segundo esta perspetiva existe um número limitado de colaboradores considerados “talentos” sendo estes os contemplados nas práticas de gestão de talento (O’Connor & Henry, 2017) - para muitos, este aspeto é a principal diferença entre as práticas de gestão de talento e a gestão de recursos humanos (Collings and Mellahi 2009 cit. por O’Connor & Henry, 2017).

Inerente à perspetiva do Talento como Indivíduos, surgem ainda as perspetivas do Talento como Elevado Potencial e Talento como Elevado Desempenho (Tansley, 2011; Gallardo et al, 2013). Na perspetiva do Talento como Elevado Potencial, o talento é associado a colaboradores com mais potencial para progredir para cargos superiores, nomeadamente posições de liderança. Consideram-se assim colaboradores com elevado potencial aqueles que tem capacidade, *engagement* e a aspiração de progredir na carreira (Tansley, 2011). Já no que respeita ao Talento como Elevado Desempenho, este é visto

como um padrão recorrente de comportamento associado a um bom desempenho numa determinada função (Gallardo et al, 2013).

Por fim, segue-se a perspectiva da Soma de Habilidades (elevado desempenho e elevado potencial), onde são considerados talentos os colaboradores que mais contribuem para o desempenho organizacional, de forma imediata ou a longo prazo, demonstrando elevados níveis de potencial (Ready, Conger & Hill, 2010). Esta perspectiva defende que existem de facto colaboradores mais talentosos que outros, isto porque através de uma pesquisa extensa, 98% das organizações contempladas reportaram a existência de colaboradores com maiores níveis de potencial relativamente a outros, independentemente de as empresas os reconhecerem ou não, e quer o seu processo de desenvolvimento seja formal ou informal (Ready, et al. 2010).

Organizações que vêm o talento à luz da Soma de Habilidades tendem a considerar colaboradores com elevado potencial aqueles que superam de forma recorrente os seus pares nos mais variados contextos e circunstâncias. Estes colaboradores, ao mesmo tempo que atingem elevados níveis de desempenho demonstram comportamentos que refletem a cultura e valores da sua organização. Ademais, demonstram uma grande capacidade de crescimento e evolução na sua carreira, de forma mais proficiente que os restantes (Ready et al.,2010).

Baseada nesta perspectiva, surge a definição de talento de Oliveira, Natividade e Gomes (2013) que conceptualiza o talento como “o conjunto de habilidades interrelacionadas demonstradas por profissionais exclusivamente na realização do seu trabalho, que contribuem positivamente para os objetivos da organização”. Estas habilidades contemplam três dimensões: a qualidade, a velocidade e a autonomia no desempenho das atividades.

A dimensão qualidade diz respeito à realização das atividades de trabalho com excelência e elevado nível de qualidade, a velocidade refere-se à agilidade e rapidez com que o trabalho é executado e com que as tarefas são concluídas, e, por fim, a autonomia corresponde à capacidade de o sujeito desenvolver atividades e problemas de âmbito laboral sem a necessidade de recorrer ao auxílio de colegas e supervisores. Neste sentido, pessoas com elevados níveis em todas as dimensões são capazes de realizar atividades de elevada qualidade dentro do tempo esperado, ou até em menos tempo do que o esperado (Oliveira, et al., 2013).

Contudo, a singularidade desta perspectiva de talento como soma de habilidades possui num risco para as organizações, o aumento da crença de que existem poucos

profissionais que se possam considerar talentos e que, por isso, há que manter a visão de “guerra por talentos” – isto por ser difícil encontrar sujeitos que combinem todos estes aspetos (Oliveira, et al., 2013).

### ***Relação entre as variáveis em estudo***

#### ***Employer Attractiveness e Talento Organizacional***

Como referido anteriormente, o contexto organizacional atual é altamente competitivo, motivo pelo qual as empresas procuram criar estratégias que lhes permitam adquirir vantagem competitiva face às restantes (Sivertzen et al., 2013). Uma das estratégias mais adotadas passa pela criação de estratégias atrativas (Chambers, Foulon, Jones, Hankin & Michaels, 1998), de forma a atrair os melhores talentos, que posteriormente irão contribuir para o alcance dos resultados organizacionais (Ha & Luan, 2018).

É neste âmbito que o *Employer Branding* se constitui como uma prática de recursos humanos recente que tem ganho cada vez mais relevância para as organizações que procuram ser atrativas com o objetivo de atrair e reter talentos (Sivertzen et al., 2013).

Apesar de estratégias como o *Employer Attractiveness* surgirem sempre aliadas à necessidade de atração e retenção de talentos, não existe nenhum estudo que procure compreender se de facto colaboradores com maiores níveis de talento percebem estas práticas de forma distinta do que colaboradores com menores níveis de talento. Por este motivo, o presente estudo procura compreender, a título exploratório, se estas práticas têm efeitos distintos, ao nível dos *outcomes* em estudo (Desempenho Individual de Trabalho e Intenções de Saída), entre colaboradores com mais ou menos nível de talento.

#### ***Employer Attractiveness e Desempenho Individual de Trabalho***

Um dos fatores cruciais para a constituição de vantagem competitiva é o desempenho dos colaboradores (Koch & McGrath, 1996), sendo que no âmbito do desempenho há um consenso na grande maioria dos estudos - o facto de este ser um construto comportamental, isto é, uma ação ou um conjunto de ações efetuadas por parte do indivíduo que conduzem posteriormente ao alcance de objetivos organizacionais (Bendassoli, 2012).

Mais uma vez, tendo em conta que a adoção de estratégias atrativas tem sido uma prática cada vez mais explorada na procura do alcance de vantagem competitiva

(Chambers et al., 1998), torna-se pertinente compreender o impacto do *Employer Attractiveness* no desempenho individual de trabalho dos colaboradores, que em última instância se traduz no sucesso organizacional (Khan, Khan, & Khan, 2011; Ha & Luan, 2018).

Da revisão de literatura efetuada não foram encontrados estudos que procurassem explorar diretamente quais os aspetos do *Employer Attractiveness* que têm maior impacto no desempenho de atuais colaboradores, no entanto, existem evidências de que as oportunidades de formação e desenvolvimento, as condições de trabalho, as relações estabelecidas entre o a organização e os seus colaboradores, a segurança, as políticas de remuneração e compensação (Hafiza et al., 2011) influenciam o desempenho dos colaboradores, práticas que se encontram contempladas no modelo do *Employer Attractiveness* em estudo.

Ademais, existem evidências ao nível do impacto positivo do *Employer Branding*, no desempenho organizacional (Aldousari et al., 2017). Tendo em conta o exposto, torna-se pertinente investigar que aspetos do *Employer Attractiveness* mais contribuem para o incremento do desempenho dos colaboradores, para que as organizações se possam adaptar e criar estratégias eficazes, considerando os aspetos concretos que mais contribuem para o desempenho dos colaboradores, que em ultima instância se traduz no sucesso organizacional e no alcance da tão almejada vantagem competitiva.

#### *Employer Attractiveness e Intenções de Saída*

Para além do desempenho, também a retenção dos colaboradores é um fator decisivos com um impacto direto no sucesso das organizações (Khan, Khan, & Khan, 2011; Ha & Luan, 2018), dado que os custos da saída de colaboradores são significativos (Dabirian et al., 2019; Guchait e Cho, 2010; Mattox & Jinkerson, 2005).

Apesar de a maioria dos estudos no âmbito do *Employer Attractiveness* se focarem no seu impacto ao nível da atração de colaboradores, importa referir que o *Employer Attractiveness* influencia de igual modo a retenção de atuais colaboradores (Helm, 2012).

Como referido anteriormente, ao nível do impacto de práticas de *Employer Branding* nas Intenções de Saída, a maioria dos estudos existentes focam-se no impacto deste construto do ponto de vista do recrutamento e atração dos melhores colaboradores (Alniaçik & Alniaçik, 2012; Altmann & Suess, 2015; Ha & Luan, 2018) no entanto, mais

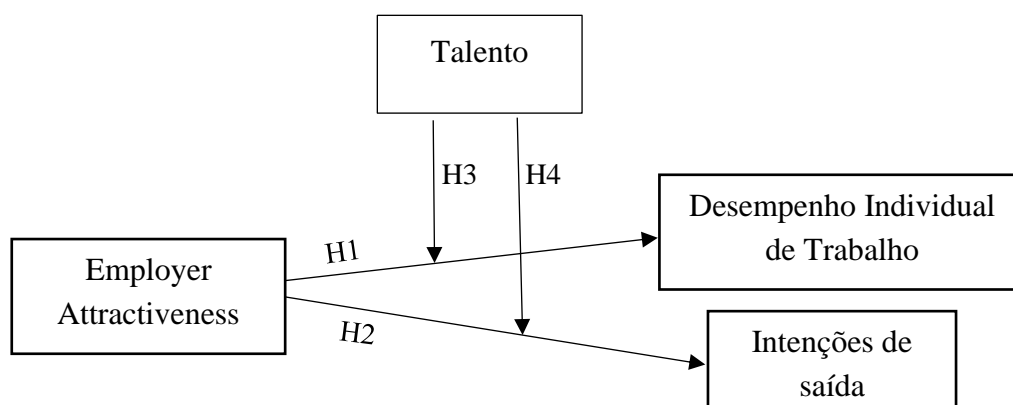
recentemente foi levado a cabo um estudo com o objetivo de compreender o impacto do *Employer Attractiveness* nas intenções de permanência e de saída da organização (Rozsa, Formánek & Maňák, 2019). Através da utilização do modelo de *Employer Attractiveness* de Berthon et al. (2005) foi possível identificar os fatores que mais contribuem para a permanência dos colaboradores numa organização, sendo estes o Valor da Aplicabilidade, seguido do Valor Económico, o Valor do Interesse, e, por fim, o Valor Social. Também foram encontradas relações positivas significativas entre o Valor de Desenvolvimento e as Intenções de saída (Rozsa, Formánek & Maňák, 2019).

Neste sentido, torna-se pertinente explorar quais os fatores que, considerando a mais recente e completa perspetiva do *Employer Attractiveness* de Puri (2018), contribuem para a diminuição das intenções de saída dos colaboradores de uma organização, dado que estas são o principal preditor de que o colaborador poderá vir a sair efetivamente (Mowday Koberg, & McArthur, 1984; Khalida, 2016; Xiong & Wen, 2020), isto permite que as organizações estejam mais alertas e se adaptem, diminuindo a probabilidade de colaboradores saírem da mesma e diminuindo os custos inerentes a esse processo.

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Uma vez que até então não existe nenhum modelo que relacione todas as variáveis supramencionadas, foi constituído o modelo empírico evidenciado na Figura 2. Por tal, espera-se que as dimensões do *Employer Attractiveness* estabeleçam uma relação positiva e significativa com as dimensões do Desempenho Individual de Trabalho, e significativa e negativa com as Intenções de Saída, tal como a literatura sugere. Espera-se ainda que o Talento tenha influência nas relações mencionadas, potenciando ou inibindo o efeito das práticas de *Employer Attractiveness* no Desempenho Individual de Trabalho e nas Intenções de Saída.

Importa ainda salientar que as presentes hipóteses se subdividem tendo em conta a multidimensionalidade da variável preditora.



**Figura 2.** Modelo de Investigação

**H1:** O *Employer Attractiveness* estabelece uma relação positiva com o Desempenho Individual de Trabalho.

H1a: O *Employer Attractiveness* estabelece uma relação positiva com o Desempenho Contextual.

H1b: O *Employer Attractiveness* estabelece uma relação positiva com o Desempenho Tarefa.

H1c: O *Employer Attractiveness* estabelece uma relação negativa com os Comportamentos Contraproducentes.

**H2:** O *Employer Attractiveness* estabelece uma relação negativa com as Intenções de Saída.

**H3:** A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Individual de Trabalho é moderada pelo Talento dos colaboradores.

H3a: A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Qualidade.

H3b: A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Velocidade.

H3c: A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Autonomia.

H3d: A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Tarefa é moderada pelo Talento Qualidade.

H3e: A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Tarefa é moderada pelo Talento Velocidade.

H3f: A relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Tarefa é moderada pelo Talento Autonomia.

H3g: A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo Talento Qualidade.

H3h: A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo Talento Velocidade.

H3i: A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo Talento Autonomia.

**H4:** A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento dos colaboradores.

H4a: A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Qualidade.

H4b: A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Velocidade.

H4c: A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Autonomia.

## MÉTODO

### Participantes

Os participantes do presente estudo foram selecionados através de um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência (Marôco & Bispo,2006). Tendo em conta o exposto, participaram neste estudo 227 sujeitos ( $n=227$ ). No que respeita à idade, os participantes têm idades compreendidas entre os 18 e os 62 anos ( $M = 37,55$ ;  $DP = 10,76$ ). Por seu turno, a média de antiguidade na organização é de 9,6 anos ( $DP = 10,04$ ), sendo o mínimo de antiguidade dos participantes 8 meses (0,08) e o máximo 40 anos.

Relativamente ao género, é possível verificar que a maioria dos participantes ( $n=164$ ) são do sexo feminino, representando 72,2% da amostra, sendo os restantes ( $n=63$ ) do sexo masculino, correspondendo a 27,8% da amostra.

No que concerne ao Distrito, a maioria dos participantes, cerca de 90%, reside no distrito de Lisboa ( $n=205$ ), seguindo-se o distrito de Leiria com 7 participantes (3,1%), Santarém e Setúbal com 4 participantes cada (1,8%), o Porto com 2 participantes (0,9%) e, por fim, Aveiro, Açores e Faro, cada um com 1 participante (0,4%).

A respeito das habilitações literárias, é possível verificar um equilíbrio ao nível de pessoas com o ensino superior (Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) e pessoas com o ensino secundário, sendo que 49% possuem habilitações ao nível do ensino superior ( $n=112$ ) e 45,8% ao nível do secundário ( $n=104$ ).

Relativamente ao Setor de Atividade da empresa, a maioria dos participantes trabalham no setor de Atividades Financeiras e Seguros (9,7%) e Atividades de Saúde Humana e Apoio Social (9,3%), sendo que 33,9% reportaram trabalhar noutros setores que não os mencionados (ver Tabela 5). Por fim, ao nível do setor da empresa, 78,4% dos participantes trabalham no setor privado ( $n=178$ ) enquanto que 20,3% trabalham no setor público ( $n=46$ ).

**Tabela 5** - Estatística descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra

<b>Variável</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>		
Género	Feminino	164	72,2		
	Masculino	63	27,8		
Distrito	Lisboa	205	90,3		
	Leiria	7	3,10		
	Santarém	4	1,80		
	Setúbal	4	1,80		
	Aveiro	1	0,40		
	Porto	2	0,90		
	Açores	1	0,40		
	Faro	1	0,40		
	Outros	2	0,90		
	Habilitações Literárias	Ensino Básico	11	4,80	
		Ensino Secundário	104	45,80	
Licenciatura		93	41,00		
Mestrado		18	7,90		
Doutoramento		1	0,40		
Setor de Atividade	Atividades Financeiras e Seguros	22	9,70		
	Atividades imobiliárias	2	0,90		
	Educação	30	13,20		
	Atividades de saúde humana e apoio social	21	9,30		
	Indústrias extractivas	1	0,40		
	Indústrias transformadoras	16	7,00		
	Comércio por grosso e a retalho	18	7,90		
	Alojamento, restauração e similares	5	2,20		
	Eletrecidade, gás e água	9	4,00		
	Transporte e armazenagem	10	4,40		
	Agricultura, produção animal, caça, sivicultura e pesca	7	3,10		
	Construção	9	4,00		
	Outros setores	77	33,90		
	Setor da empresa	Público	46	20,30	
Privado		178	78,40		
Público-Privado		1	0,40		
IPSS		2	0,90		
<b>Variável</b>		<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Idade		18	62	37,55	10,77
Antiguidade na organização		0,08	40	9,61	10,04

## **Delineamento**

O presente estudo é não-experimental (Fortin & Salgueiro, 1999), quantitativo e transversal, uma vez que a amostra foi recolhida num único momento temporal (D'Oliveira, 2007). Dado que o objetivo do presente estudo é compreender as relações estabelecidas entre as variáveis estudadas (*i.e.* *Employer Attractiveness*, Desempenho Individual de Trabalho, Intenções de Saída e Talento), o seu delineamento é correlacional (Almeida & Freire, 2008).

## **Instrumentos**

No presente estudo utilizou-se um questionário constituído por 6 partes (Anexo A), no qual, após uma explicação acerca do âmbito no qual o estudo seria realizado, se apresentaram 4 escalas que avaliaram (1) o *Employer Attractiveness*, (2) o Desempenho Individual de Trabalho, (3) as Intenções de Saída e (4) o Talento Organizacional, acompanhadas por um texto inicial explicativo acerca da forma correta de preenchimento de cada secção.

Posteriormente, constituiu-se uma secção de questões sociodemográficas com o intuito de caracterizar a amostra relativamente a idade, género, antiguidade na organização, distrito, habilitações literárias, setor de atividade e setor da empresa. Por fim, agradeceu-se a participação no estudo e foi disponibilizado um campo onde o sujeito poderia colocar o seu e-mail, caso pretendesse ter conhecimento dos resultados globais do mesmo.

Importa referir que, à exceção da Escala de Talento Organizacional, as restantes se encontravam em língua inglesa, tendo sido necessário proceder-se à sua tradução e adaptação. Neste sentido as escalas foram traduzidas e posteriormente apresentadas a um grupo de júris qualificados, tendo sido analisadas ao nível conceitual, linguístico e contextual, tendo-se chegado a um consenso acerca da tradução das mesmas. Posteriormente, as versões elaboradas foram comparadas com as versões originais, para garantir que mantinham o mesmo sentido, não existindo discrepâncias.

No que concerne à escala de Talento Organizacional, esta encontrava-se em Português do Brasil, tendo sido adaptada e igualmente apresentada ao grupo de júris, com a mesma finalidade das escalas anteriores.

Importa salientar que a escala de *Employer Attractiveness*, para além de traduzida para Português foi ainda adaptada para a perspetiva dos colaboradores atuais de uma

organização, uma vez que se encontrava formulada na perspetiva de potenciais colaboradores.

### *Employer Attractiveness*

Para aceder aos níveis percebidos de *Employer Attractiveness* dos participantes foi utilizada a escala de *Employer Attractiveness* de Puri (2018). Esta escala foi baseada na escala de *Employer Attractiveness* (EmPAT) de Berthon, Ewing & Hah, (2005), bem como numa pesquisa intensiva e na realização de diversos *focus* grupo com Gestores de Recursos Humanos de diferentes indústrias e com um leque abrangente de anos de experiência. O objetivo de Puri (2018) passou por identificar os principais fatores que, nos dias de hoje, tendo em conta a evolução do contexto organizacional, mais contribuíam para que potenciais colaboradores considerassem uma organização atrativa para trabalhar.

Deste modo, a escala de *Employer Attractiveness* (Puri, 2018) utilizada no presente estudo é construída por 39 itens agrupados em 11 dimensões, que permitem identificar que fatores contribuem de forma mais significativa para que uma organização seja considerada atrativa para se trabalhar. As dimensões e respetivos itens distribuem-se da seguinte forma: Valor do Papel (itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6), Valor Ético e Cultural (itens, 7, 8, 9, 10, 11 e 12), Valor do *Employer Brand* (itens 13, 14, 15, 16 e 17), Valor Familiar (itens 18, 19, 20 e 21), Valor de Desenvolvimento (itens 22, 23 e 24), Valor Inovativo (itens 25, 26 e 27), Valor de Crescimento da Carreira (itens 28, 29 e 30), Valor Social (itens 31 e 32), Valor da Facilidade (itens 33 e 34), Valor Económico (itens 35, 36 e 37) e Valor da Localização (itens 38 e 39) (Consultar Itens no Anexo A, Secção 2). É uma escala de autorrelato do tipo *Likert*, de 7 pontos a variar entre 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Como referido anteriormente, a presente escala encontra-se originalmente formulada para avaliar os aspetos da atratividade que potenciais colaboradores percecionam numa determinada organização. Contudo, o presente estudo pretende avaliar a atratividade de uma organização na perspetiva dos colaboradores que nela trabalham atualmente, e não na perspetiva de potenciais colaboradores, tendo os itens sido adaptados neste sentido. Este processo passou pela adaptação frásica dos itens, que estavam formulados originalmente no sentido de os participantes indicarem o nível de importância que atribuíam às características mencionadas, aquando a ponderação de se candidatarem a uma organização, e que foram adaptados para que os participantes indicassem o grau de

concordância com as características referidas, isto é, em que medida concordavam que as características referidas estavam presentes na sua organização atual.

Tendo em conta o exposto alguns dos itens que compõem a presente escala são: “Na minha organização, tenho oportunidade de desempenhar uma função desafiante” (Valor do Papel), “Identifico-me com o Sistema de valores da organização” (Valor Ético e Cultural), “É importante para mim que a minha empresa receba muitos prémios” (Valor do *Employer Brand*), “As pessoas reconhecem a minha organização devido ao contacto pessoal que estabelecem com a ela” (Valor Familiar), “A minha organização proporciona o desenvolvimento de competências” (Valor do Desenvolvimento), “A minha organização cria produtos e serviços inovadores” (Valor Inovativo), “A minha organização abre portas para futuras oportunidades de emprego” (Valor de Crescimento da Carreira), “É importante para mim a dimensão da minha organização” (Valor Social), “A minha organização oferece um horário flexível” (Valor da Facilidade), “A minha organização oferece um pacote de benefícios e remuneração atrativo” (Valor Económico), e, por fim, “A minha organização permite-me escolher várias localizações possíveis para eu realizar o meu trabalho” (Valor da Localização).

No que concerne à fiabilidade, os coeficientes *Alpha de Cronbach* obtidos na escala original são os seguintes: Valor do Papel ( $\alpha = 0,911$ ), Valor Ético e Cultural ( $\alpha = 0,876$ ), Valor do *Employer Brand* ( $\alpha = 0,817$ ), Valor Familiar ( $\alpha = 0,817$ ), Valor de Desenvolvimento ( $\alpha = 0,834$ ), Valor Inovativo ( $\alpha = 0,869$ ), Valor de Crescimento da Carreira ( $\alpha = 0,824$ ), Valor Social ( $\alpha = 0,744$ ), Valor da Facilidade ( $\alpha = 0,793$ ), Valor Económico ( $\alpha = 0,664$ ) e Valor da Localização ( $\alpha = 0,717$ ). Em suma, todas as dimensões se revelaram superiores a ,70 ( $\alpha \geq ,70$ ), o que é indicador de uma boa consistência interna (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

### *Desempenho Individual de Trabalho*

Para aceder aos níveis percebidos de desempenho individual de trabalho foi utilizada a escala *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), desenvolvida por Koopmans e colaboradores (2012). A presente escala, considerou as diferentes perspetivas existentes acerca do desempenho individual de trabalho na sua constituição, tendo-se baseado numa conceptualização elaborada previamente (Koopmans et al., 2011). Apesar de nessa mesma conceptualização terem sido identificadas quatro dimensões que contribuem para a performance individual de trabalho, com base em revisão de literatura,

questionários existentes e entrevistas, análises fatoriais posteriores demonstraram que a performance individual de trabalho é um constructo tridimensional (Koopmans et al., 2012).

Deste modo a IWPQ permite mensurar e classificar o Desempenho Individual de Trabalho percebido através de três dimensões: Desempenho da Tarefa (itens 1, 2, 3, 4 e 5), Desempenho Contextual (itens 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e Comportamentos Contraproducentes (itens 14, 15, 16, 17 e 18) (Consultar Itens no Anexo A, Secção 3), o que perfaz um total de 18 itens. É uma escala de autorrelato do tipo *Likert*, de 5 pontos a variar entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

No que concerne ao Desempenho Tarefa, os itens incluem afirmações como “Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo”, já ao nível do Desempenho Contextual um exemplo de item é “Iniciei proactivamente novas tarefas quando as antigas terminaram” e, por fim, ao nível dos Comportamentos Contraproducentes os itens possuem afirmações como “Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho”.

Ao nível da fiabilidade da escala original de Koopmans e colaboradores (2012), esta obteve valores indicativos de uma boa consistência interna entre ( $\alpha > 0,70$ ).

A IWPQ, desenvolvida inicialmente na Holanda, tem sido traduzida e validada para populações como a Argentina, América, Indonésia e a Suécia (Gabini & Salessi, 2016; Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Lerner, Vet & Beek, 2016; Tria & Rahmat, 2018; Daderman & Koopmans, 2019) demonstrando boas qualidades psicométricas e mantendo a sua estrutura fatorial original.

### *Intenções de Saída*

A Intenção Voluntária de Saída foi medida através da escala *Turnover Cognition* (Bozeman e Perrewe's, 2001). Esta escala, baseada na obra de Mobley, Horner e Hollingsworth (1978) e Mowday Koberg, e McArthur (1984) é constituída por 5 itens, que variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente).

A presente escala é unidimensional, medindo três aspetos específicos das intenções de saída: a intenção de deixar o emprego, a procura efetiva por emprego e as intenções de procurar outra organização. Dos 5 itens que constituem a escala (Consultar Itens no Anexo A, Secção 4), três encontram-se formulados na negativa, devendo ser posteriormente invertidos. É exemplo de um item negativo o seguinte “Não estou

atualmente a pensar deixar o meu emprego” e de um item positivo “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”.

O presente construto teórico, segundo os autores, demonstrou boas qualidades métricas, no entanto estes apenas reportam dados ao nível da consistência interna, que foi calculada para duas amostras distintas: uma amostra de estudantes ( $\alpha = 0,94$ ) e uma amostra obtida em âmbito hospitalar ( $\alpha = 0,90$ ) (Bozeman e Perrewé's, 2001).

### *Talento Organizacional*

Para mensurar os níveis percebidos de Talento dos participantes foi utilizada a escala de Talento de Oliveira, Natividade e Gomes (2013). A presente escala é do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Este instrumento, baseado na perspectiva do talento como soma de habilidades de Ready, Conger & Hill, (2010), tem como objetivo mensurar talento em contexto organizacional e é constituída por 3 dimensões: Qualidade (itens 1, 4, 7, 10, 12, 13, 18 e 20) Velocidade (itens 2, 6, 8, 11, 14 e 16) e Autonomia (itens 3, 5, 9, 15, 17 e 19) (Consultar Itens no Anexo A, Secção 5).

No que respeita à dimensão “Qualidade”, os itens incluem afirmações como “Geralmente destaco-me na minha equipa pela boa qualidade do meu trabalho”. Já no que concerne à velocidade, é exemplo de item “Costumo demorar mais do que outras pessoas a fazer o meu trabalho” e, por fim, ao nível da Autonomia é exemplo de item o seguinte “Sou capaz de solucionar problemas de trabalho sem a ajuda de outras pessoas”.

A estrutura tri-fatorial da presente escala apresentou índices indicadores de um bom ajustamento ( $\chi^2/g.l = 283,3$ ; CFI=,92; RMSEA=,048). Ao nível da fiabilidade, os coeficientes *Alpha de Cronbach* das três dimensões revelaram-se superiores a ,80 ( $\alpha \geq ,80$ ), o que é indicador de uma boa consistência interna (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

## Procedimento

O processo de obtenção de dados passou pela construção de um questionário constituído por uma introdução geral acerca do propósito do estudo e das condições para participação no mesmo (estar empregado atualmente), um conjunto de quatro instrumentos supramencionados e um grupo de perguntas sociodemográficas para fins de caracterização da amostra (Consultar o questionário completo no Anexo A).

Na introdução foi referido o âmbito no qual o estudo será realizado (realização de uma dissertação de Mestrado) com a respetiva identificação da instituição e a garantia de que a participação é voluntária, confidencial e que poderá ser cessada a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Foi ainda enfatizado o facto de os dados recolhidos serem exclusivamente para fins académicos.

Ainda nesta primeira fase foi solicitado aos participantes que respondessem de forma honesta às questões colocadas, e referiu que ao prosseguirem para a fase seguinte do questionário estariam a dar o seu consentimento para recolha e utilização dos dados para os fins descritos.

Foi ainda disponibilizado um campo onde o sujeito poderia colocar o seu e-mail, caso pretendesse ter conhecimento dos resultados globais do estudo. Finalmente, foram fornecidos os contactos necessários para que se os participantes possuíssem alguma dúvida em relação ao estudo, esta pudesse ser clarificada. Cada uma das componentes do questionário foi apresentada em páginas distintas em conjunto com uma explicação acerca da forma correta de preenchimento de cada secção.

Antes do questionário ser disponibilizado publicamente, foi realizado um pré-teste com o propósito de testar a validade facial do mesmo. Para tal, o questionário foi disponibilizado a dez indivíduos aos quais foi explicado que deveriam dar o seu *feedback* acerca do mesmo, expondo todas as dúvidas/sugestões que surgissem durante a sua resposta. Posto isto, foram feitos pequenos ajustes terminológicos com base no *feedback* obtido e finalizado o questionário.

Na fase seguinte disponibilizou-se o questionário online através da plataforma *Google Forms*. Findo o tempo estipulado para a recolha de dados (aproximadamente 1 mês) o questionário foi colocado *offline* e as 227 respostas obtidas foram extraídas em formato Excel. Posto isto procedeu-se à codificação das variáveis em estudo (Anexo C) e à inserção das mesmas nos softwares *IBM Statistical Package for the Social Sciences*

(IBM SPSS) <sup>(v.25)</sup> e IBM SPSS *Analysis of Moments Structures* (IBM SPSS AMOS) <sup>(v.25)</sup> para análise das informações obtidas.

Salienta-se o facto de as dimensões em estudo terem sido calculadas através de uma média ponderada pelas saturações fatoriais dos itens que compõem cada dimensão.

Importa ainda referir que os itens da Dimensão Talento Velocidade foram invertidos, para que esta tivesse o mesmo sentido que as restantes dimensões da escala, de forma a que quanto maior a pontuação em cada dimensão, maior o Talento. Também os itens 3, 4 e 5 da escala de Intenções de Saída foram invertidos (Consultar Itens no Anexo A, Secção 4), em concordância com o preconizado na escala original (Bozeman e Perrewe's, 2001).

## RESULTADOS

No que concerne aos resultados, em primeiro lugar procedeu-se à análise das qualidades métricas das escalas utilizadas. Para este fim, foram realizadas análises ao nível da estrutura interna das dimensões, fiabilidade e sensibilidade, através dos softwares *IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS)* (v.25) e *IBM SPSS Analysis of Moments Structures (IBM SPSS AMOS)* (v.25).

Para avaliar a estrutura interna das dimensões foram utilizados dois tipos de análise: Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

A AFE foi utilizada para duas escalas recentes que ainda não foram aplicadas desde a sua constituição, com o objetivo de verificar a estrutura interna das mesmas. Nesta análise foi realizado o Teste de Kraisler-Meyer-Olkin (KMO), que nos indica o grau de adaptabilidade da amostra para a realização das análises posteriores, devendo ser  $>0,6$  ( $KMO > 0,06$ ) (Marôco, 2014). Simultaneamente, foi realizado o teste de Barlett, que pretende verificar se as variáveis originais estão ou não correlacionadas ( $p < 0,05$ ) (Marôco, 2014). Posto isto, para se determinar o número de fatores da escala considerou-se a conjugação de três critérios: Critério da Percentagem de Variância Total Explicada, Critério de Kaiser e Critério do Scree Plot.

O critério da Percentagem de Variância Total Explicada indica-nos que devemos extrair as primeiras Componentes Principais (CPs) que asseguram uma variância mínima explicada de 70%. O Critério de Kaiser consiste em reter ou extrair as CPs com variância explicada (eigenvalue)  $> 1$ . Por fim, o Critério do Scree Plot postula que através da análise do gráfico deve ser identificado o “cotovelo” onde a linha do gráfico começa a ser horizontal – é nesse ponto que devemos decidir quantas CPs extrair.

Por seu turno, a AFC foi realizada para escalas cuja estrutura fatorial é amplamente conhecida e replicada em diferentes contextos, através desta análise procurou-se analisar o ajustamento dos dados obtidos ao modelo previamente definido – isto é, testar a validade do modelo teórico original (Byrne, 2001).

Para este efeito foram utilizados os índices  $\chi^2/df$ , CFI, RMSEA, AIC, BCC e MECVI para a avaliação do ajuste global de cada modelo (Marôco, 2014). Os valores de referência dos índices referidos podem ser consultados na tabela infra.

**Tabela 6-** Valores de referência do ajuste global do modelo

<b>Índice</b>	<b>Valores de Referência</b> (Marôco, 2014)	<b>Tipo de Índice</b>
$\chi^2/\text{gl}^*$	>5 – Ajustamento mau [2;5] –Ajustamento sofrível [1 ;2] - Ajustamento bom =1-Ajustamento muito bom	Índices Absolutos: Avalia a qualidade do modelo per se, sem comparação com outros modelos.
<b>CFI</b> (Comparative Fit Index)	<0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[- Ajustamento sofrível [0,9;0,95[- Ajustamento bom $\geq 0,95$ - Ajustamento muito bom	Índice Relativo: Avalia a qualidade do modelo sob teste relativamente ao modelo com pior e melhor ajustamento possível
<b>RMSEA</b> (Rot Mean Square Error of Approximation)	>0,10 – Ajustamento inaceitável [0,05;0,10] – Ajustamento bom $\geq 0,05$ – Ajustamento muito bom $p$ -value $\geq 0,05$	Índice de Descrepância Populacional: Compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais) relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com momentos populacionais (médias e variâncias amostrais).
<b>AIC</b> (Alaike Information Criterion) <b>BCC</b> (Browne-Cudeck Criterion) <b>MCVI</b> (Cross Validation Index)	Usados para comparar modelos Quanto < melhor	Índices Baseados na Teoria da Informação: Baseados na estatística $\chi^2$ , penalizam o modelo em função da sua complexidade

gl\* - graus de liberdade

Salienta-se o facto de terem sido testados modelos alternativos ao modelo original, nomeadamente através da correlação de erros de medida pertencentes à mesma dimensão, dado o seu conteúdo semelhante pela pertença ao mesmo fator (Byrne, 2001), e exclusão de itens cujo peso fatorial era inferior a 0,5 ( $\lambda < 0,5$ ), com o objetivo de obter o melhor índice de ajustamento possível. Importa salientar que a análise dos Índices de Modificação (IM) foi feita de forma sequencial, tendo-se começado por associar os IM mais elevados ( $\text{IM} > 11$ ), e posteriormente os IM com menores índices de associação, mas que ainda assim são estatisticamente significativos e permitem melhorar o ajustamento do modelo ( $\text{IM} > 4$ ) (Marôco, 2014).

No que concerne à fiabilidade, esta permite analisar a proporção de variância nos resultados que se deve à dimensão que se pretende medir, tendo sido avaliada através da consistência interna, utilizando-se o indicador *Alpha de Cronbach* (Marôco, 2014) Foi

considerada boa consistência interna aquela que apresentasse um  $\alpha > 0,7$  (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Neste âmbito foi ainda utilizada a classificação de Murphy e Davidshofer (2005) para classificar de forma mais detalhada os *alpha* obtidos quanto à sua força. Foram também analisados indicadores estatísticos adicionais, nomeadamente se o *alpha* sofria alterações no caso de algum item ser excluído.

Por fim, a sensibilidade, que permite analisar a capacidade de discriminação das dimensões entre participantes com diferentes níveis em relação à variável em estudo, foi avaliada pelo critério da distribuição normal, através do teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) (dado que a amostra é superior a 50 participantes) e através do cálculo dos índices de assimetria e achatamento. Para se considerar que os índices seguem distribuição normal a significância do K-S deve ser superior a ,05, (Marôco, 2014), já os índices descritos são considerados robustos caso não apresentem desvios grosseiros à normalidade, isto é, índice de assimetria  $< |3|$  e índice de achatamento  $< |8|$  (Kline, 2005).

Após a análise das qualidades métricas, procedeu-se à análise descritiva das variáveis em estudo e à análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas diferentes dimensões em estudo. Por fim, apresentam-se os testes de hipóteses.

Todos os outputs e tabelas apresentados de seguida podem ser consultados detalhadamente no capítulo “Anexos”.

## **Escala de Employer Attractiveness**

### *Validade*

Dado ao facto de a presente escala ser muito recente e não ter sido aplicada desde a sua constituição, optou-se por realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). No entanto, a estrutura fatorial obtida remeteu para um modelo com seis fatores, que não se mostrou congruente no que respeita aos itens que constituíam cada fator. Isto porque itens pertencentes às mesmas dimensões (no modelo original) foram distribuídos por diversos fatores diferentes, impossibilitando a constituição de uma estrutura coerente (para uma análise mais detalhada da AFE consultar o Anexo D).

Tendo em conta o referido, e considerando que esta medida é baseada num modelo de onze fatores, optou-se por se efetuar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), de modo a verificar se os dados obtidos se ajustam ao modelo original. Os índices de qualidade de ajustamento podem ser consultados na tabela 7.

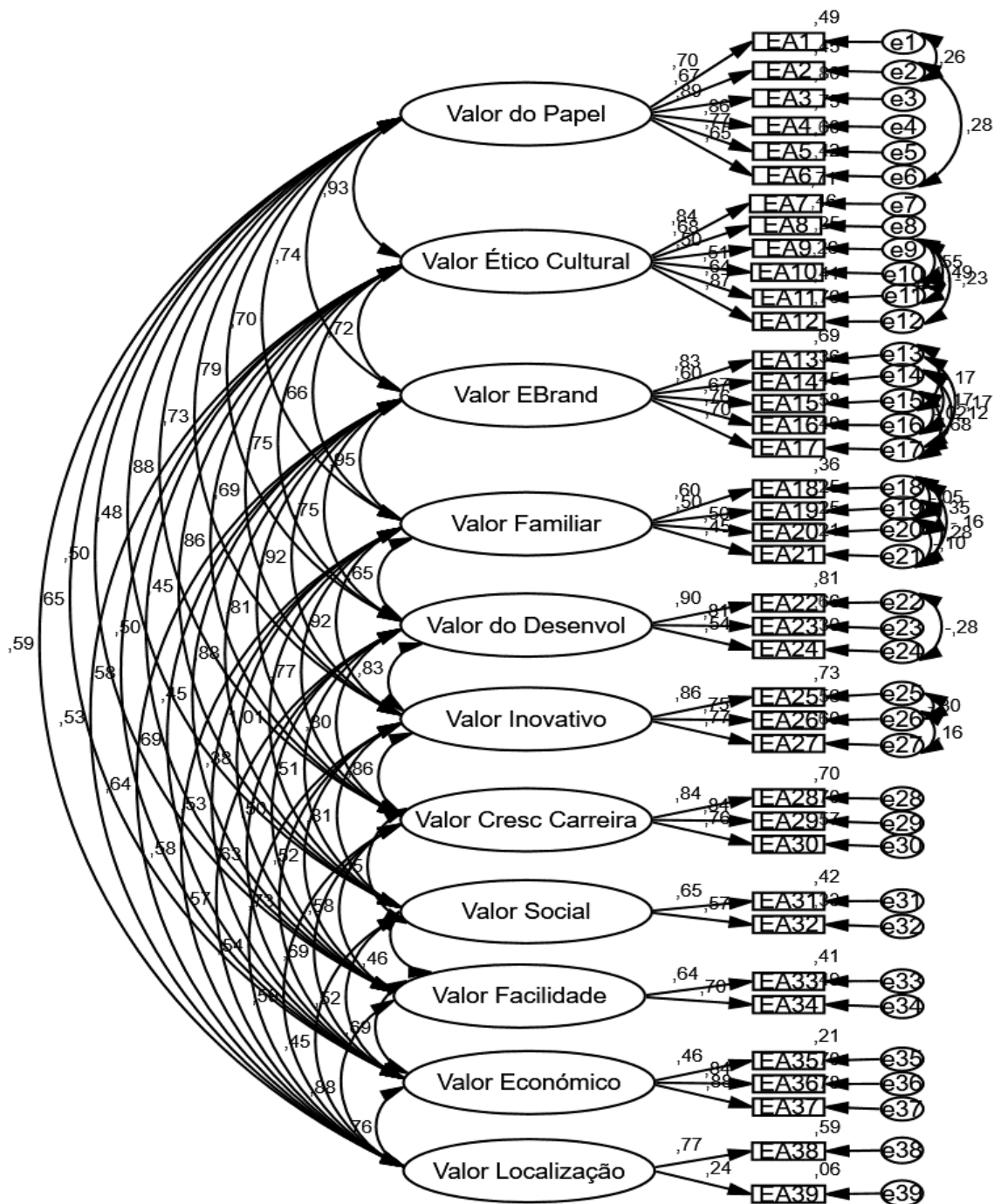
O modelo original representa o modelo definido previamente por Puri (2018) e reflete um ajustamento sofrível ao nível do  $\chi^2/g1$  ( $\chi^2/g1 = 2,74$ ) e do CFI (CFI=,80), e bom ao nível do RMSEA (RMSEA=0,09) (Marôco, 2014). Importa salientar que o item 39, pertencente à dimensão “Valor Localização”, revelou um peso fatorial de ,24 o que pode comprometer a validade dos dados obtidos, uma vez que são considerados significativos pesos fatoriais superiores a ,5 ( $\lambda \geq 0,5$ ) (Marôco, 2014). No entanto, uma vez que o ajustamento do modelo é satisfatório e que a dimensão a que este pertence é constituída apenas por 2 itens, optou-se por manter o item e não alterar a estrutura do modelo original. Para além disso, o *software* utilizado (*IBM SPSS Amos 25*) não permite a obtenção de um modelo que inclui uma dimensão representada apenas por um item.

Na tentativa de encontrar o melhor ajustamento do modelo à amostra em estudo, analisaram-se os índices de modificação do mesmo, tendo sido adicionadas ao modelo apenas as trajetórias entre resíduos pertencentes à mesma dimensão (consultar índices de modificação correlacionados e respetivos valores no Anexo H). Neste sentido, constituiu-se o Modelo 1 (Tabela 7), onde foram correlacionados os erros cujos índices de modificação (IM) eram  $>11$  (Marôco, 2014), e posteriormente o Modelo 2 onde foram correlacionados todos os erros cujos IM eram  $>4$ , tendo este último modelo apresentado uma qualidade de ajustamento superior à do modelo original e do modelo 1 na amostra em estudo (consultar valores de referência na tabela 6). Tendo em conta o exposto, optou-se pelo modelo 2.

**Tabela 7** – Índices de qualidade de ajustamento da escala de *Employer Attractiveness*

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b> Estrutura Original	<b>Modelo 1</b> Erros com IM $>11$ correlacionados	<b>Modelo 2</b> Erros com IM $>4$ Correlacionados
$\chi^2/g1^*$	2,74	2,22	2,17
<b>CFI</b>	,80	,86	,87
<b>RMSEA</b>	,09	,07	,07
<b>AIC</b>	2041,44	1701,65	1665,67
<b>BCC</b>	2098,65	1763,16	1731,48
<b>MCVI</b>	9,29	7,80	7,66

IM=Índices de Modificação; \*gl – graus de liberdade



**Figura 3** - Modelo 2 da escala de *Employer Attractiveness* ajustado à amostra em estudo

### Fiabilidade

No que respeita à Fiabilidade, através da observação da Tabela 8, pode verificar-se que, à exceção das dimensões Valor Familiar ( $\alpha= 0,63$ ), Valor Social ( $\alpha=0,51$ ), Valor da Facilidade ( $\alpha= 0,61$ ) e Valor da Localização ( $\alpha= 0,31$ ), as restantes dimensões

demonstraram níveis de consistência interna aceitáveis ( $\alpha > 0,7$ ) (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Por fim, foram calculados indicadores estatísticos adicionais (correlação item-total e Alfa se o item for eliminado) para que possíveis itens problemáticos fossem identificados, no entanto, nenhum item aumentava significativamente a consistência interna da respectiva dimensão ao ser eliminado (Anexo D).

**Tabela 8** – Fiabilidade da escala da escala de *Employer Attractiveness*

<b>Dimensão</b>	<b>Nº Itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b> Murphy e Davidshofer (2005)
EA Valor do Papel	6	,89	Bom
EA Valor Ético e Cultural	6	,87	Bom
EA Valor do <i>Employer Branding</i>	5	,85	Bom
EA Valor Familiar	4	,63	Questionável
EA Valor Desenvolvimento	3	,75	Aceitável
EA Valor Inovativo	3	,83	Bom
EA Valor do Cresc Carreira	3	,85	Bom
EA Valor Social	2	,51	Pobre
EA Valor da Facilidade	2	,61	Questionável
EA Valor Económico	3	,76	Aceitável
EA Valor da Localização	2	,31	Inaceitável

### *Sensibilidade*

Através da observação da Tabela 9, podemos verificar que de acordo com o teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), apenas a dimensão “Valor Familiar” segue distribuição normal, uma vez que a significância do K-S é superior a ,05 ( $p > 0,05$ ). No entanto, no que diz respeito ao índice de assimetria, todas as dimensões apresentam valores de assimetria robustos  $<|3|$ . O mesmo acontece com o índice de achatamento, onde todas as dimensões apresentam valores robustos  $<|8|$  (Kline, 2005).

Considerando os dados previamente apresentados, podemos concluir que todas as dimensões apresentam valores que não violam grosseiramente a normalidade.

**Tabela 9-** Sensibilidade da escala de *Employer Attractiveness* e suas dimensões

<b>Dimensões</b>	<b>KS</b>	<b>P</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Achatamento</b>
EA Valor do Papel	,07	,01	-,45	-,27
EA Valor Ético e Cultural	,08	<,01	-,64	-,09
EA Valor do <i>Employer Branding</i>	,08	<,01	-,40	-,57
EA Valor Familiar	,05	,20*	-,05	-,49
EA Valor Desenvolvimento	,06	,05	-,35	-,45
EA Valor Inovativo	,08	<,01	-,28	-,77
EA Valor do Cresc Carreira	,09	<,01	-,37	-,50
EA Valor Social	,12	<,01	-,30	-,94
EA Valor da Facilidade	,10	<,01	,49	-,56
EA Valor Económico	,10	<,01	,40	-,77
EA Valor da Localização	,20	<,01	,80	-,41

### **Escala de Desempenho Individual de Trabalho**

#### *Validade*

No que concerne à escala de Desempenho Individual de Trabalho, como referido anteriormente, esta foi desenvolvida inicialmente na Holanda, tendo sido traduzida e validada para populações como a Argentina, América, Indonésia e Suécia (Gabini & Salessi, 2016; Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Lerner, Vet & Beek, 2016; Tria & Rahmat, 2018; Daderman & Koopmans, 2019).

Por esse motivo, optou-se por efetuar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), dado que já existia informação prévia sobre a estrutura fatorial da escala utilizada (estrutura de três fatores de Koopmans e colaboradores, 2012) e que esta tem demonstrado boas qualidades psicométricas e tem mantido a sua estrutura fatorial nas suas posteriores adaptações.

A Análise Fatorial Confirmatória de estrutura tri-fatorial indicou que o modelo original, inicialmente proposto por Koopmans e colaboradores (2012), apresenta um ajustamento medíocre à amostra em estudo ( $\chi^2/g1 = 4,07$ ; CFI=0,77; RMSEA=0,12).

Na tentativa de encontrar um melhor ajustamento do modelo analisaram-se os índices de modificação do mesmo, tendo sidos adicionadas ao modelo apenas as trajetórias entre resíduos pertencentes à mesma dimensão. Numa primeira fase, foram

adicionadas apenas trajetórias entre resíduos cujos IM eram superiores a 11, constituindo-se o Modelo 1. Posto isto e com o objetivo de encontrar o melhor ajustamento possível foram correlacionados todos os erros cujo  $IM > 4$  (consultar índices de modificação correlacionados e respetivos valores no Anexo H) e constituído o Modelo 2 (Tabela 10). Desta forma o modelo 2 apresentou índices indicadores de uma boa qualidade de ajustamento ( $\chi^2/gl = 1,43$ ;  $CFI = 0,97$ ;  $RMSEA = 0,04$ ), significativamente superior à do modelo original e ligeiramente melhor do que a do modelo 1.

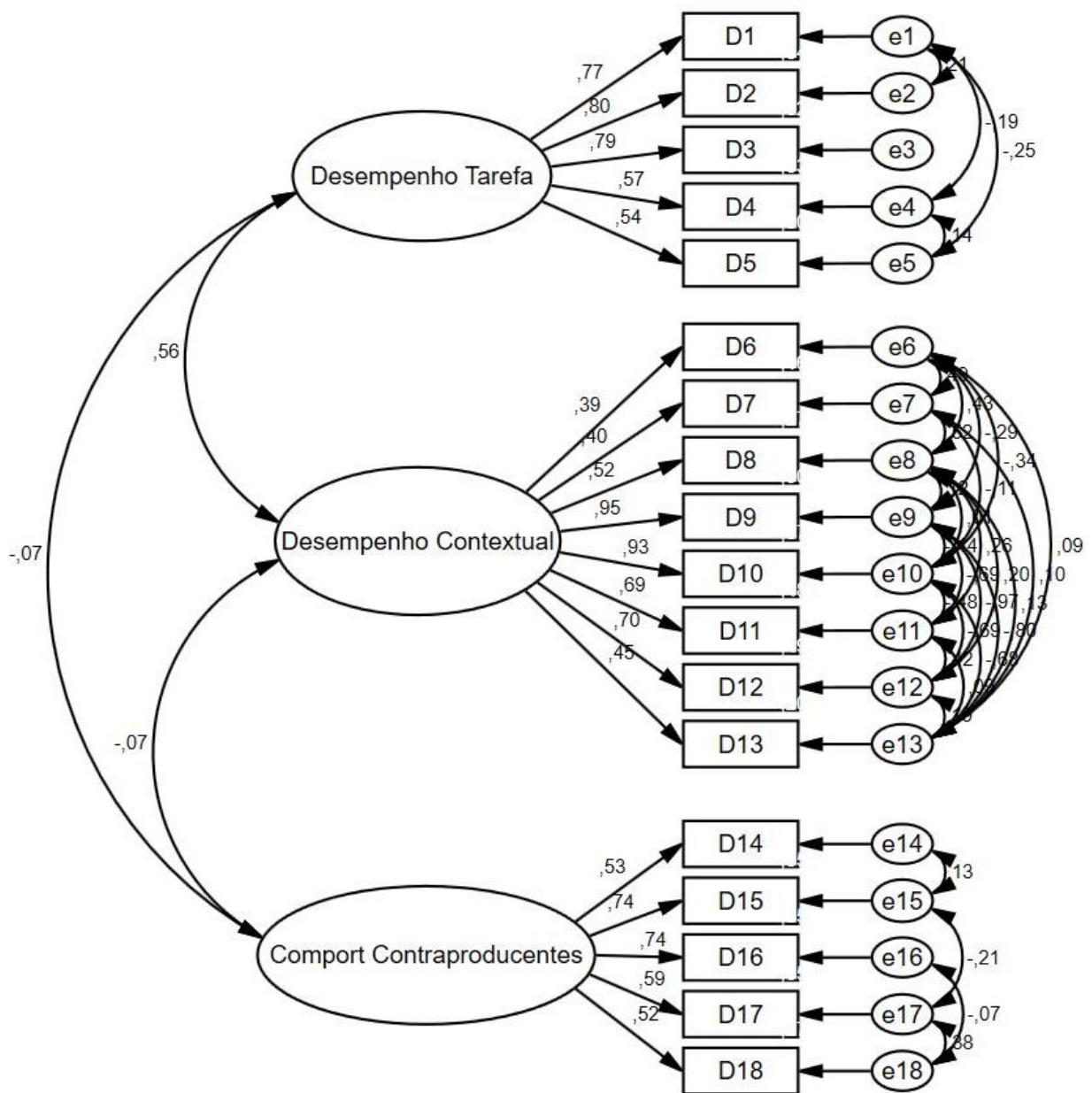
Por fim, testou-se ainda o modelo 3, onde foram correlacionados os erros referidos anteriormente e eliminados os itens 6, 7 e 13, por não apresentarem saturações fatoriais significativas ( $\lambda \geq 0,5$ ) (Marôco, 2014). Também este modelo apresentou índices indicadores valores indicadores de uma boa qualidade de ajustamento.

Através da análise dos valores obtidos na Tabela 10, é possível concluir que os índices do modelo 2 e 3 são os mais ajustados, sendo que se optou pelo modelo 2 de forma a manter-se a estrutura do modelo original com todos os itens (consultar valores de referência na tabela 6).

**Tabela 10** – Índices de qualidade de ajustamento do Desempenho Individual de Trabalho

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b> Estrutura Original	<b>Modelo 1</b> Erros com $IM > 11$ correlacionados	<b>Modelo 2</b> Erros com $IM > 4$ Correlacionados	<b>Modelo 3</b> Erros com $IM > 4$ Correlacionados sem itens 6, 7 e 13
$\chi^2/gl^*$	4,07	1,54	1,44	1,46
<b>CFI</b>	,77	,97	,97	,98
<b>RMSEA</b>	,12	,05	,04	,05
<b>AIC</b>	615,65	289,16	285,73	227,86
<b>BCC</b>	622,81	299,63	298,58	236,81
<b>MCVI</b>	2,76	1,33	1,32	1,05

IM=Índices de Modificação; \*gl – graus de liberdade



**Figura 4.** Modelo 2 da escala de Desempenho Individual de Trabalho ajustado à amostra em estudo

### Fiabilidade

No que concerne à Fiabilidade, utilizando o critério do *Alpha de Cronbach*, é possível concluir, através da observação da tabela 11, que todas as dimensões revelaram índices ajustados ( $\alpha > 0,7$ ) (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Por fim, foram calculados indicadores estatísticos adicionais (correlação item-total e Alfa se o item for eliminado) para que possíveis itens problemáticos fossem

identificados, no entanto, nenhum item aumentava significativamente a consistência interna da respectiva dimensão ao ser eliminado (Anexo E).

**Tabela 11** – Fiabilidade da escala da escala de Desempenho Individual de Trabalho.

<b>Dimensões</b>	<b>Nº Itens</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Classificação</b> Murphy e Davidshofer (2005)
Desempenho Contextual	8	,84	Bom
Desempenho Tarefa	5	,82	Bom
Comportamentos Contraproducentes	5	,77	Aceitável

### *Sensibilidade*

Como mencionado anteriormente, no presente estudo este indicador foi avaliado pelo critério da distribuição normal, através do teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), dado que a amostra é superior a 50 participantes e através do cálculo dos índices de assimetria e achatamento.

Através da observação da tabela 12, podemos verificar que segundo o teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) nenhuma dimensão da escala segue distribuição normal, uma vez que a significância do K-S é inferior a ,05 ( $p < 0,05$ ). No entanto, no que diz respeito ao índice de assimetria e achatamento, todas as dimensões revelam um valor robusto,  $<|3|$  e  $<|8|$ , respetivamente (Kline, 2005). Por este motivo é possível concluir que todas as dimensões apresentam valores que não violam a normalidade.

**Tabela 12-** Sensibilidade da escala de Desempenho Individual de Trabalho e suas dimensões

<b>Dimensões</b>	<b>KS</b>	<b><math>p</math></b>	<b>Assimetria</b>	<b>Achatamento</b>
Comportamentos Contraproducentes	,08	$<,01$	,56	-,36
Desempenho Tarefa	,12	$<,01$	-,94	1,02
Desempenho Contextual	,09	$<,01$	-,86	1,34

## Escala de Intenções de Saída

### Validade

Tendo em conta que a presente escala é baseada num modelo com uma estrutura fatorial conhecida, optou-se por efetuar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com a finalidade de analisar a validade do instrumento e confirmar a sua estrutura interna.

A Análise Fatorial confirmatória de estrutura uni-fatorial indicou que o modelo original de Bozeman e Perrewé's (2001) apresenta um ajustamento medíocre à amostra em estudo ( $\chi^2/gl = 9,81$ ; CFI=0,93; RMSEA=0,20).

De seguida, na tentativa de melhorar o ajustamento do modelo, procedeu-se à análise dos índices de modificação do mesmo, tendo sido adicionadas apenas as trajetórias entre resíduos pertencentes à mesma dimensão.

Neste sentido, constituiu-se o Modelo 1 (Tabela 13), onde foram correlacionados numa primeira fase os IM >11 (consultar índices de modificação correlacionados e respetivos valores no Anexo H). Este modelo apresentou índices indicadores de uma boa qualidade de ajustamento ( $\chi^2/gl = 1,35$ ; CFI=1; RMSEA=0,04).

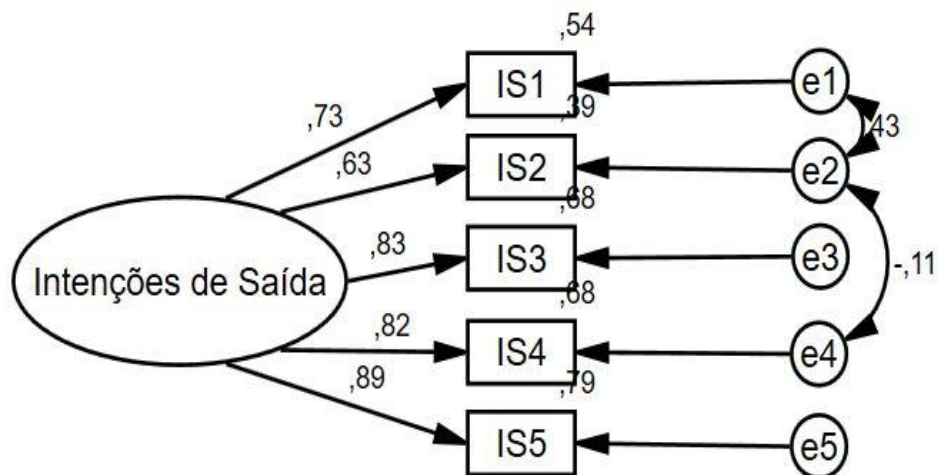
Numa fase seguinte, correlacionaram-se adicionalmente os índices de modificação superiores a 4 (Anexo H), com o objetivo de verificar se o modelo sofria alterações positivas no seu ajustamento. Após a adição da correlação entre todos os erros de modificação, o novo modelo apresentou índices indicadores de uma qualidade de ajustamento superior às restantes ( $\chi^2/gl = 1,0$ ; CFI=1,00; RMSEA=,00).

Através da análise comparativa entre os valores obtidos, na tabela 13, é possível concluir que os índices do modelo 2 são os mais ajustados (consultar valores de referência na tabela 6), tendo-se optado por este último modelo.

**Tabela 13** – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Intenções de Saída

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b> Estrutura Original	<b>Modelo 1</b> Erros com IM >11 correlacionados	<b>Modelo 2</b> Erros com IM >4 Correlacionados
$\chi^2/gl$	9,81	1,35	1,00
<b>CFI</b>	,93	1,00	1,00
<b>RMSEA</b>	,20	,04	,00
<b>AIC</b>	69,04	27,40	27,00
<b>BCC</b>	69,59	28,00	27,66
<b>MCVI</b>	,31	,12	,12

IM=Índices de Modificação; \*gl – graus de liberdade



**Figura 5** - Modelo 2 da escala de Intenções de Saída ajustado à amostra em estudo

*Fiabilidade*

No que concerne à fiabilidade da escala, utilizou-se mais uma vez o critério do *Alpha de Cronbach*, sendo possível concluir que a dimensão que constitui a escala possui uma boa consistência interna ( $\alpha > 0,7$ ) (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Foram igualmente calculados indicadores estatísticos adicionais (correlação item-total e Alfa se o item for eliminado), no entanto, nenhum item aumentava significativamente a consistência interna da dimensão ao ser eliminado (Anexo F).

**Tabela 14** - Fiabilidade da escala da escala das Intenções de Saída

Dimensões	Nº Itens	$\alpha$	Classificação Murphy e Davidshofer (2005)
Intenções de Saída	1	,89	Bom

### *Sensibilidade*

No que respeita à sensibilidade da medida, através da observação da Tabela 15, podemos verificar que pelo critério de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), a dimensão que constitui a escala não segue distribuição normal, uma vez que a significância do K-S é inferior a ,05 ( $p < 0,05$ ). No que diz respeito ao índice de assimetria e achatamento, esta revela um valor de assimetria e achatamento robusto  $<|3|$  e  $<|8|$ , respetivamente (Kline, 2005).

Tendo em conta o exposto, considerando os índices de assimetria e achatamento, é possível concluir que a presente medida segue distribuição normal.

**Tabela 15-** Sensibilidade da escala de Intenções de Saída

<b>Dimensões</b>	<b>KS</b>	<b><i>p</i></b>	<b>Assimetria</b>	<b>Achatamento</b>
Intenções de Saída	,14	<i>&lt;,01</i>	,46	-,99

### **Escala de Talento Organizacional**

#### *Validade*

Tendo em conta que a medida utilizada para medir o Talento é relativamente recente, não tendo sido aplicada em estudos experimentais desde a sua constituição, optou-se por realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Anexo G).

Analisando os pesos fatoriais obtidos pela solução a três fatores testada na AFE, concluímos que o conjunto de itens que satura em cada fator é congruente com a estrutura original do modelo. De seguida, procedeu-se à Análise Fatorial Confirmatória, de forma a analisar o ajustamento dos dados obtidos ao modelo previamente definido por Oliveira, Natividade e Gomes (2013).

A Análise Fatorial confirmatória de estrutura tri-fatorial indicou que o modelo original, inicialmente proposto apresenta um ajustamento fraco em relação à amostra em estudo ( $\chi^2/gf = 2,31$ ; CFI=,87; RMSEA=,08).

De seguida, de forma a melhorar a qualidade do ajustamento do modelo, analisaram-se os índices de modificação do mesmo cujo valor era superior a 11 (consultar índices de modificação correlacionados e respetivos valores no Anexo H) e adicionara-se

as trajetórias entre resíduos pertencentes à mesma dimensão. Assim, o Modelo 1 apresentou valores de índices de qualidade de ajustamento indicadores de uma boa qualidade de ajustamento ( $\chi^2/gl = 2,25$ ; CFI=0,88; RMSEA=,07).

Posteriormente correlacionaram-se todos os erros, pertencentes à mesma dimensão, cujos índices de ajustamento eram superiores a 4 (Anexo H), constituindo-se o modelo 2. Este modelo revelou uma boa qualidade de ajustamento, significativamente superior à do modelo original e ligeiramente melhor do que o Modelo 2 ( $\chi^2/gl = 1,79$ ; CFI=0,93; RMSEA=,05).

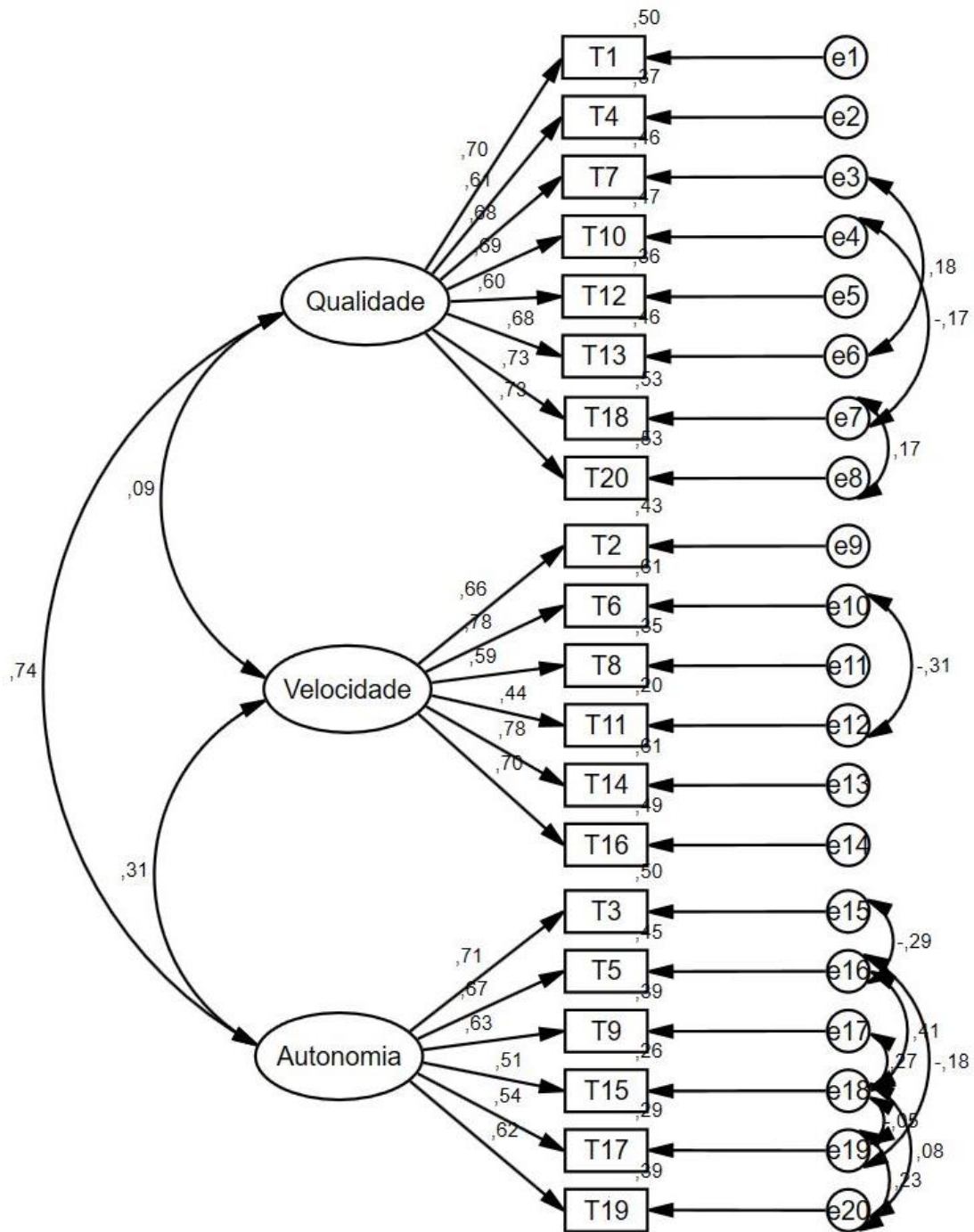
Por fim, testou-se ainda o modelo 3, onde foram correlacionados os erros referidos anteriormente e eliminado o item 11, por não apresentar saturação fatorial significativa ( $\lambda \geq 0,5$ ) (Marôco, 2014). Também este modelo apresentou índices indicadores de um bom ajustamento ( $\chi^2/gl = 1,74$ ; CFI=0,94; RMSEA=,06).

Através da análise dos valores obtidos na tabela 16, é possível concluir que os modelos 2 e 3 são mais ajustados à amostra em estudo (consultar valores de referência na tabela 6) do que o modelo original. No entanto, optou-se pelo modelo 2 de forma a manter-se a estrutura do modelo original englobando todos os itens.

**Tabela 16** – Índices de qualidade de ajustamento da Escala de Talento Organizacional

<b>Índice</b>	<b>Modelo Original</b> Estrutura original	<b>Modelo 1</b> Erros com IM>11 correlacionados	<b>Modelo 2</b> Erros com IM>4 Correlacionados	<b>Modelo 3</b> Erros com IM >4 Correlacionados sem item 11
$\chi^2/gl^*$	2,31	2,25	1,79	1,74
<b>CFI</b>	,87	,88	,93	,94
<b>RMSEA</b>	,08	,07	,06	,06
<b>AIC</b>	471,52	460,10	387,84	344,30
<b>BCC</b>	480,33	469,52	398,90	354,20
<b>MCVI</b>	2,13	2,08	1,77	1,57

IM – Índices de Modificação; \*gl – graus de liberdade



**Figura 6** - Modelo 2 da escala de Talento Organizacional ajustado à amostra em estudo

### Fiabilidade

No que concerne à fiabilidade da escala, utilizou-se o critério do *Alpha de Cronbach*, sendo possível afirmar que todas as dimensões possuem uma consistência interna aceitável ( $\alpha > 0,7$ ) (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Foram igualmente calculados indicadores estatísticos adicionais (correlação item-total e Alfa se o item for eliminado), no entanto, nenhum item aumentava significativamente a consistência interna da dimensão ao ser eliminado (Anexo G).

**Tabela 17** - Fiabilidade da escala da escala de Talento

Dimensões	Nº Itens	$\alpha$	Classificação Murphy e Davidshofer (2005)
Autonomia	4	,77	Aceitável
Qualidade	9	,87	Bom
Velocidade	6	,81	Bom

### Sensibilidade

Através do teste de ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) podemos concluir que as dimensões Qualidade e Autonomia não seguem distribuição normal, uma vez que a significância do K-S é inferior a ,05 ( $p < 0,05$ ). Por outro lado, a dimensão Autonomia segue distribuição normal ( $p > 0,05$ ). Já no que diz respeito ao índice de assimetria e achatamento, todas as dimensões revelam um valor de assimetria e achatamento robusto  $< |3|$  e  $< |8|$ , respetivamente (Kline, 2011).

Tendo em conta o exposto é possível concluir que a presente medida segue distribuição normal.

**Tabela 18**- Sensibilidade da escala de Talento

Dimensões	KS	$p$	Assimetria	Achatamento
Autonomia	,08	$<,01$	-,31	-,62
Qualidade	,05	,20*	-,18	-,07
Velocidade	,13	$<,01$	-,92	,71

## **Análise Descritiva das Variáveis em estudo**

Após a análise das qualidades métricas dos instrumentos utilizados, procedeu-se à realização de uma análise descritiva das variáveis em estudo.

Através da observação da Tabela 19, é possível verificar que, no que concerne às dimensões do *Employer Attractiveness* (EA), a média de respostas nas dimensões Valor Localização, Valor Económico e Valor da Facilidade foram relativamente baixas, tendo em conta a amplitude da escala (1 a 7). Estes dados revelam que estas dimensões, que representam um conjunto de práticas organizacionais, são aquelas que os participantes consideram não estarem tão presentes nas suas organizações atuais. Por outro lado, a média de respostas nas restantes dimensões do EA revelaram uma perceção média – entre 4 a 5 - por parte dos participantes relativamente à existência, nas organizações para as quais trabalham, de práticas inerentes às dimensões referidas.

No que respeita ao Desempenho Individual de Trabalho, atendendo à amplitude da escala (1 a 5), é possível afirmar que os participantes percecionam o seu Desempenho como elevado, com uma média aproximada de 4 para o Desempenho Tarefa e Contextual, e de 2 para os Comportamentos Contraproducentes. Importa referir que, contrariamente às restantes dimensões, quanto menor for o valor médio dos Comportamentos Contraproducentes, maior é o desempenho.

Relativamente ao Talento, pode verificar-se uma média alta nas dimensões Talento Velocidade e Autonomia – média de aproximadamente 4, numa amplitude de 1 a 5 – e moderada no que respeita ao Talento Qualidade, onde a média foi de aproximadamente 3. Estes dados indicam que a perceção de Talento dos participantes é média-alta.

Por fim, no que concerne às Intenções de Saída, cuja amplitude vai de 1 a 7, os participantes revelaram uma média moderada-baixa (aproximadamente 3) o que significa que as suas intenções de saída são, em média, relativamente baixas.

**Tabela 19-** Análise Descritiva das Variáveis em estudo

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>
EA_ValorDoPapel	227	1,30	7,00	4,87	1,23
EA_ÉticoECultural	227	1,87	7,00	5,33	1,14
EA_ValorDoEB	227	1,23	7,00	4,66	1,33
EA_ValorFamiliar	227	1,66	7,00	4,69	1,20
EA_ValorDoDesenvolvimento	227	1,00	7,00	4,25	1,43
EA_ValorInovativo	227	1,00	7,00	4,60	1,48
EA_ValorCrescDaCarreira	227	1,00	7,00	4,44	1,50
EA_ValorSocial	227	1,00	7,00	4,65	1,66
EA_ValorDaFacilidade	227	1,00	7,00	3,42	1,73
EA_ValorEconómico	227	1,00	7,00	2,99	1,57
EA_ValorLocalização	227	1,00	7,00	3,14	1,64
Desemp_Contextual	227	1,00	5,00	4,03	,71
Desemp_Tarefa	227	1,49	5,00	4,22	,66
Comp_Contraprod.	227	1,00	5,00	2,33	,93
Talento_Velocidade	227	1,00	5,00	4,13	,76
Talento_Qualidade	227	1,13	5,00	3,38	,78
Talento_Autonomia	227	2,21	5,00	3,94	,66
Intenção de Saída	227	1,00	7,00	3,20	1,91

## Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Dimensões em Estudo

De seguida procurou analisar-se o impacto das variáveis sociodemográficas nas diferentes dimensões em estudo. Para tal, recorreu-se a três tipos de análises diferentes, mediante o tipo de variável.

Começou-se por efetuar uma matriz de correlação de *Pearson*, para testar o nível de associação entre as variáveis contínuas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias e as diferentes dimensões em estudo. A classificação das correlações obtidas pode ser observada na Tabela 20 (Bryman & Cramer, 2003).

**Tabela 20-** Coeficientes de Correlação de Pearson

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

Através da análise dos valores obtidos pela Correlação de Pearson na tabela 21, é possível concluir que a Antiguidade apresenta uma correlação negativa significativa com o *Employer Attractiveness* Valor Facilidade ( $r=-,14$ ;  $p=,04$ ), isto é, quanto maior é antiguidade dos participantes na sua organização menor é a flexibilidade de opções de trabalho oferecida pela mesma. Importa referir que, segundo a classificação de Bryman & Cramer (2003), o carácter desta correlação é fraco.

Foi ainda encontrada uma correlação significativa positiva entre e as Habilitações Literárias e o *Employer Attractiveness* Valor Facilidade ( $r=,23$ ;  $p<,01$ ), o que nos indica que quanto maior é o nível de habilitações literárias dos participantes, maior é a flexibilidade de opções de trabalho oferecidas pela organização onde trabalham. Salienta-se que o carácter desta correlação é fraco (Bryman & Cramer, 2003).

Por fim, foi encontrada uma correlação significativa positiva fraca (Bryman & Cramer, 2003), entre a Idade e o *Employer Attractiveness* Valor Económico ( $r=-,15$ ;  $p=,03$ ) e entre a Antiguidade e o *Employer Attractiveness* Valor Económico ( $r=-,15$ ;  $p=,02$ ), isto é, quanto mais velhos e quanto maior a antiguidade na organização dos

participantes, mais atrativo é o pacote de benefícios e compensações oferecido pela organização e mais atrativas são as práticas por parte da mesma.

**Tabela 21-** Correlações entre as dimensões do *Employer Attractiveness* e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias

	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
Idade	1		
Antiguidade	,70**	1	
Hab. Literárias	-,27**	-,15*	1
EA Papel	,07	,02	,08
EA Ético e Cultural	-,01	,02	,11
EA Employer Branding	-,01	-,02	,04
EA Familiar	,05	,05	-,01
EA Desenvolvimento	-,02	-,06	,08
EA Inovativo	-,09	-,06	,083
EA Crescimento Carreira	-,02	-,08	,07
EA Social	-,076	-,02	-,01
EA Facilidade	-,12	-,14*	,23*
EA Económico	-,15*	-,15*	,03
EA Localização	,05	-,03	-,05

Nota: \* $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$

A análise da tabela 22 permite-nos concluir que tanto a Idade como a Antiguidade estabelecem relações negativas significativas com os Comportamentos Contraproducentes ( $r = -,20$ ;  $p < ,01$  e  $r = -,17$ ;  $p = ,01$ , respetivamente), ou seja, quanto mais velhos e quanto maior a antiguidade na organização dos participantes, menores são os comportamentos voluntários prejudiciais para o bem-estar da organização. Contudo, há que salientar o carácter fraco dessas correlações (Bryman & Cramer, 2003).

**Tabela 22** - Correlações entre as dimensões do Desempenho e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias

	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
Desempenho Contextual	,13	<,01	,03
Desempenho Tarefa	,06	,10	-,10
Comport. Contraproducentes	-,20**	-,17*	,07

Nota: \* $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Através da observação da tabela 23 é possível concluir que a antiguidade estabelece uma correlação positiva significativa com o Talento Velocidade ( $r = ,13$ ;  $p = ,05$ ) e com o Talento Autonomia ( $r = ,15$ ;  $p = ,03$ ), isto é, quanto maior a antiguidade dos participantes na organização, maior é a agilidade e rapidez com que o trabalho é executado (Talentos Velocidade) e maior é sua capacidade de desenvolver atividades de trabalho ou resolver problemas sem necessitar da auxílio de colegas ou chefia (Talentos Autonomia). No que concerne ao carácter das correlações referidas, este é fraco (Bryman & Cramer, 2003).

**Tabela 23**- Correlações entre as dimensões do Talento e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias

	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
Talento Velocidade	,11	,13*	-,07
Talento Qualidade	,01	<,01	,09
Talento Autonomia	,12	,15*	,02

Nota: \* $p < 0,05$

Através dos valores obtidos pela *Correlação de Pearson* (Tabela 24) é possível observar a existência de uma correlação negativa significativa moderada (Bryman & Cramer, 2003) entre a Idade dos participantes e as Intenções de Saída ( $r = -,27$ ;  $p < ,01$ ) e entre a Antiguidade dos participantes e as Intenções de saída ( $r = -,27$ ;  $p < ,01$ ). Isto leva-nos a concluir que quanto mais velhos e quanto maior a antiguidade na organização dos participantes, menores são as suas intenções de abandonarem a organização para a qual trabalham atualmente.

**Tabela 24-** Correlações entre as Intenções de Turnover e as variáveis sociodemográficas Idade, Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias

	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
Intenção de Saída	-,27**	-,27**	0,01

Nota: \*\* p<0,01

Por fim realizou-se a correlação entre todas as variáveis em estudo (Tabela 25, 26 e 27). No que concerne ao Desempenho, a dimensão Desempenho Contextual estabelece uma correlação positiva significativa com todas as dimensões do *Employer Attractiveness*, sendo estas correlações de carácter moderado, com exceção da dimensão Valor Localização, onde a correlação encontrada é fraca (Bryman & Cramer, 2003). À semelhança do anterior, também o Desempenho Tarefa estabelece uma correlação positiva significativa moderada a fraca (Bryman & Cramer, 2003) com o *Employer Attractiveness*, com exceção das dimensões Valor Facilidade e Valor Económico. Por seu turno, apenas a dimensão Valor do Papel estabelece uma correlação negativa significativa fraca (Bryman & Cramer, 2003) com os Comportamentos Contraproducentes.

Relativamente à relação entre o *Employer Attractiveness* e o Talento, apenas o Talento Qualidade revelou uma correlação positiva significativa fraca (Bryman & Cramer, 2003) com praticamente todas as dimensões do *Employer Attractiveness* (com a exceção do Valor de Desenvolvimento e Valor de Localização). Por seu turno, o Talento Autonomia apenas estabelece uma correlação positiva significativa fraca com o Valor Familiar, enquanto que o Talento Velocidade apenas se correlaciona positivamente com o Valor Social e Valor Localização, sendo o carácter desta correlação igualmente fraco (Bryman & Cramer, 2003).

Por fim, é possível observar-se uma correlação negativa significativa, que varia na sua intensidade – de fraca a forte (Bryman & Cramer, 2003) - entre todas as dimensões do *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída, com exceção da dimensão Valor Facilidade, isto é, quanto mais as práticas de *Employer Attractiveness* presentes numa organização, menor é a intenção dos colaboradores virem a sair da mesma.

**Tabela 25-** Correlações entre as dimensões do Employer Attractiveness, Desempenho, Talento e Intenções de Saída

	Desemp Tarefa	Desemp Contextual	Comp. Contraprod	Talento Qualidade	Talento Autonomia	Talento Velocidade	Int. Saída
Valor Papel	,33**	,43**	-,16*	,21**	,07	-,04	-,57**
Valor Ético Cultural	,36**	,34**	-,18	,19**	,05	,00	-,47**
Valor EBranding	,31**	,40**	-,11	,17*	,10	,05	-,40**
Valor Familiar	,28**	,42**	,03	,22**	,15*	,07	-,34**
Valor Desenvolvimento	,16*	,35**	-,05	,06	-,02	-,04	-,35**
Valor Inovativo	,22**	,41**	-,05	,16*	,06	,04	-,33**
Valor Cresc. Carreira	,28**	,48**	-,09	,16*	,03	,01	-,37**
Valor Social	,21**	,31**	-,01	,14*	,08	,18*	-,22**
Valor Facilidade	,05	,25**	,07	,16*	,01	-,11	-,10
Valor Económico	,12	,30**	,02	,13*	-,02	-,12	-,24**
Valor Localização	,21**	,23**	,11	,08	,04	-,18**	-,20**

Nota: \*p<0,05\*\* p<0,01

No que concerne às correlações entre as diferentes dimensões do Desempenho e do Talento, através da observação da tabela 26, é possível verificar que o Desempenho Tarefa estabelece uma correlação positiva significativa moderada (Bryman & Cramer, 2003) com todas as dimensões do Talento (Qualidade, Autonomia e Velocidade). Por seu turno, o Desempenho Contextual estabelece uma correlação positiva significativa moderada moderada (Bryman & Cramer, 2003) com o Talento Qualidade e Autonomia, enquanto que os Comportamentos Contraproducentes apenas estabelecem uma correlação negativa significativa moderada moderada (Bryman & Cramer, 2003) com o Talento Velocidade.

Relativamente às Intenções de Saída, apenas do Desempenho Tarefa estabelece uma correlação significativa negativa fraca (Bryman & Cramer, 2003) com estas.

**Tabela 26-** Correlações entre as dimensões Desempenho, Talento e Intenções de Saída

	Talento Qualidade	Talento Autonomia	Talento Velocidade	Intenções de Saída
Desemp Tarefa	,31*	,33**	,29**	-,14*
Desemp Contextual	,37*	,31**	,11	-,23
Comp Contraproducentes	,04	<-,01	-,30**	,356

Nota: \* $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

No que respeita ao Talento e às intenções de Saída, não foram encontradas correlações entre as suas diferentes dimensões.

**Tabela 27-** Correlações entre as dimensões Talento e Intenções de Saída

	Intenções de Saída
Talento Qualidade	-,02
Talento Autonomia	,03
Talento Velocidade	-,09

Para as variáveis Género, Setor da Empresa e Distrito foi realizado o teste *t-student* para amostras independentes com o objetivo de verificar se existem diferenças significativas entre grupos de duas populações (Marôco, 2018).

Importa salientar que, tendo em conta o teste de Levene para a homogeneidade de variâncias, quando o *p-value*  $\geq 0,05$  a estatística considerada para o teste *t-student* foi a que assume variâncias iguais, dado que se têm as variâncias como homogéneas, por seu turno, nos casos em que *p-value*  $< 0,05$ , a estatística utilizada foi a que não assume variâncias iguais, dado que as variâncias se concluíram não homogéneas (Marôco, 2018).

No que concerne à variável Género os resultados demonstraram que as diferenças observadas entre os dois grupos são estatisticamente significativas no que concerne à variável do *Employer Attractiveness* Valor Económico, o que significa que os homens

(M=3,33;SEM=,20) consideram mais que as organizações para as quais trabalham possuem um pacote de benefícios e compensações atrativo , bem como práticas atrativas do que as mulheres (M= 2,86; SEM=,12).

**Tabela 28** - Resultados do teste T-Student para a variável Género

	T	p	Média Feminino	Média Masculino
EA Papel	-1,01	,31	4,82	5,01
EA Ético e Cultural	-,18	,86	5,32	5,35
EA EBranding	-,05	,96	4,66	4,67
EA Familiar	-,75	,45	4,65	4,78
EA Desenvolvimento	,10	,93	4,25	4,23
EA Inovativo	-,66	,51	4,56	4,70
EA Cresc Carreira	-,18	,86	4,43	4,47
EA Social	-1,75	,08	4,53	4,96
EA Facilidade	,70	,48	3,47	3,29
EA Económico	-2,03	<b>,04*</b>	2,86	3,33
EA Localização	-,45	,65	3,11	3,22
Desemp. Contextual	,72	,47	4,05	3,99
Desemp. Tarefa	-,05	,96	4,22	4,23
Comp. Contraprod.	-1,71	,09	2,27	2,50
Talento Velocidade	,85	,40	4,16	4,06
Talento Qualidade	-1,27	,21	3,34	3,49
Talento Autonomia	,63	,53	3,95	3,89
Intenção de Saída	-1,14	,23	3,11	3,43

Nota: \*p<0,05

Para a variável Setor da Empresa, através da observação da tabela 29, é possível verificar que existem diferenças significativas entre os grupos (Público e Privado) no que respeita às variáveis do *Employer Attractiveness* Valor Social e Valor Económico.

No que concerne ao Valor Social podemos concluir que, colaboradores do setor privado (M=4,80; SEM=,12) valorizam mais a dimensão da sua organização e consideram mais que a mesma tem uma presença internacional do que colaboradores do setor público (M=4,08; SEM=,24). Já a respeito do Valor Económico, colaboradores do setor privado (M=3,12; SEM=,12) tendem a considerar que as organizações para as quais trabalham possuem um pacote de benefícios e práticas mais atrativas do que colaboradores do setor público (M=2,39; SEM=,20).

**Tabela 29-** Resultados do teste T-Student para a variável Setor da Empresa

	T	p	Média Público	Média Privado
EA Papel	,79	,78	4,91	4,86
EA Ético e Cultural	,17	,87	5,36	5,32
EA EBranding	-1,72	,09	4,35	4,73
EA Familiar	-,83	,41	4,55	4,72
EA Desenvolvimento	1,48	,07	4,52	4,17
EA Inovativo	-1,92	,06	4,23	4,70
EA Cresc Carreira	-,73	,47	4,30	4,48
EA Social	-2,68	<,01**	4,08	4,80
EA Facilidade	-,78	,44	3,24	3,47
EA Económico	-2,93	<,01**	2,39	3,13
EA_ Localização	-,12	,91	3,11	3,14
Desemp. Contextual	-,44	,66	3,99	4,04
Desemp. Tarefa	-,19	,85	4,20	4,22
Comp. Contraprod	-,56	,57	2,27	2,35
Talento Velocidade	-1,47	,14	4,27	4,08
Talento Qualidade	-1,93	,06	3,19	3,43
Talento Autonomia	-,98	,33	3,83	3,96
Intenção de Saída	-,24	,81	2,80	3,32

Nota:\*\* p<0,01

No que concerne à variável Distrito, não se verificou a existência de diferenças significativas entre colaboradores que trabalham no Distrito de Lisboa e colaboradores que trabalham noutros Distritos ( $p>,05$ ).

**Tabela 30** – Resultados do teste T-Student para a variável Distrito

	T	<i>p</i>	Média Lisboa	Média Outros
EA Papel	,72	,47	4,89	4,69
EA Ético e Cultural	-,02	,99	5,33	5,33
EA EBranding	1,44	,15	4,67	4,27
EA Familiar	-,68	,50	4,67	4,85
EA Desenvolvimento	,93	,35	4,28	3,98
EA Inovativo	,85	,40	4,62	4,34
EA Cresc Carreira	,62	,54	4,46	4,25
EA Social	-,70	,49	4,62	4,88
EA Facilidade	1,48	,14	3,47	2,90
EA Económico	,82	,41	3,02	2,73
EA Localização	,96	,34	3,17	2,82
Desemp. Contextual	,19	,85	4,03	4,00
Desemp. Tarefa	,94	,35	4,24	4,10
Comp. Contraprod	,27	,79	2,34	2,28
Talento Velocidade	-1,15	,25	4,11	4,31
Talento Qualidade	1,13	,26	3,40	3,21
Talento Autonomia	-,25	,81	3,93	3,97
Intenção de Saída	,24	,81	3,21	3,10

No que respeita ao Setor de Atividade, foi realizado o teste ANOVA *One Way*, dado que se pretende comparar mais que dois grupos (Marôco, 2014). Para que os grupos possam ser comparados considerou-se que, face ao tamanho da amostra, deveriam possuir no mínimo um  $N>20$  (Marôco, 2014). Por tal, todos os setores de atividade em que esse critério não se verificava foram inseridos no grupo “Outros”, tendo-se obtido 4 grupos para comparação.

Através da tabela 31 é possível observar a existência de diferenças significativas entre os grupos no que respeitava às dimensões Valor do Desenvolvimento, Valor da Facilidade e

Valor Económico (referentes ao *Employer Attractiveness*), e Talento Velocidade (referente ao Talento) ( $p < 0,05$ ).

**Tabela 31** – Resultados do teste ANOVA *One Way* para a variável Setor de Atividade

	F	<i>p</i>	Média Atividades Financeiras e de Seguros	Média Educação	Média Saúde Humana e Apoio Social	Média Outros Setores
<i>EA Papel</i>	2,86	,04	5,33	5,13	5,20	4,71
<i>EA Ético e Cultural</i>	2,36	,07	5,75	5,35	5,72	5,21
<i>EA EBranding</i>	2,50	,06	5,24	4,74	4,98	4,52
<i>EA Familiar</i>	,26	,86	4,87	4,58	4,64	4,69
<i>EA Desenvolvimento</i>	3,80	,01*	4,93	4,71	4,30	4,05
<i>EA Inovativo</i>	1,38	,25	5,18	4,46	4,69	4,53
<i>EA Cresc Carreira</i>	,55	,65	4,82	4,34	4,37	4,41
<i>EA Social</i>	2,37	,07	5,03	3,96	4,51	4,74
<i>EA Facilidade</i>	3,90	,01*	4,58	3,13	3,30	3,32
<i>EA Económico</i>	4,81	,003*	4,05	2,46	3,03	2,94
<i>EA Localização</i>	2,33	,08	4,00	3,15	3,01	3,03
<i>Desemp. Contextual</i>	1,46	,23	3,74	4,12	4,11	4,04
<i>Desemp. Tarefa</i>	,41	,75	4,08	4,25	4,21	4,24
<i>Comp. Contraprod.</i>	,85	,47	2,48	2,10	2,32	2,36
<i>Talento Velocidade</i>	2,74	,04*	3,73	4,30	4,21	4,14
<i>Talento Qualidade</i>	1,50	,21	3,50	3,22	3,66	3,36
<i>Talento Autonomia</i>	1,12	,34	3,93	4,03	4,14	3,89
<i>Intenção de Saída</i>	1,09	,35	3,12	2,90	2,66	3,34

Nota: \* $p < 0,05$

Posteriormente, procedeu-se à realização do teste *Post hoc* de *Scheffé* para se identificar em que pares de médias existem diferenças significativas (Marôco, 2018). Na tabela 32 estão representados os pares de médias em que as diferenças são significativas, sendo estas diferenças ao nível das variáveis Valor Económico e Valor Facilidade.

O grupo de participantes que trabalham em atividades financeiras e de seguros diferem significativamente do grupo de participantes que trabalham na área da educação e em outras áreas no que respeita à dimensão Valor Económico ( $p > .01$ ;  $p = .02$ ), o que sugere que colaboradores deste setor (atividades financeiras e de seguros) tendem a perceber os benefícios, compensações e as práticas da sua organização como mais atrativas.

O mesmo ocorre no Valor Facilidade, onde foram igualmente encontradas diferenças entre os participantes cuja sua atividade é na área Financeira e de Seguros e os participantes que trabalham na área da educação e nas restantes áreas. Isto sugere que colaboradores de organizações que atuem no setor de Atividades Financeiras e de Seguros percebem uma maior flexibilidade de opções de trabalho do que colaboradores da área da educação ( $p = .03$ ) e dos restantes setores ( $p = .02$ ).

**Tabela 32** - Teste *Post hoc* de *Scheffé* de comparações múltiplas

Variável Dependente	<i>p</i>	
	Atividades Financeiras e de Seguros (1) e Educação (2)	Atividades Financeiras e de Seguros (1) e Outros (2)
<b>EA Económico</b>	<,01**	,02*
<b>EA Facilidade</b>	,03*	,02*

Nota: \* $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$

## Testes de Hipóteses

Dada a multidimensionalidade tanto da variável preditora como da variável critério, esta hipótese foi testada ao nível do impacto das diferentes dimensões da variável preditora (*Employer Attractiveness*) nas dimensões das variáveis critério (Desempenho Individual de Trabalho e Intenções de Saída). Por tal, numa primeira fase foram efetuadas quatro regressões lineares múltiplas.

*Hipótese 1) O Employer Attractiveness estabelece uma relação positiva com o Desempenho Individual de Trabalho.*

*H1a) O Employer Attractiveness estabelece uma relação positiva com o Desempenho Contextual.*

Através da regressão linear múltipla representada na tabela 33, é possível concluir que o modelo em estudo é significativo, sendo que 25% da variabilidade total do Desempenho Contextual é explicada pelas variáveis predictoras presentes no modelo (*Employer Attractiveness*) ( $F(11,215) = 7,86; p < ,001; R^2 = ,25$ ).

No entanto, os dados obtidos indicam-nos que apenas o Valor do Papel ( $\beta = ,23; p = ,05$ ) o Valor Familiar ( $\beta = ,23; p = ,01$ ) e o Valor de Crescimento de Carreira ( $\beta = ,32; p > ,01$ ), têm um efeito positivo significativo no Desempenho Contextual ( $p \leq ,05$ ). Isto indica-nos, no que concerne ao Valor do Papel, quanto mais um indivíduo percebe que a função que desempenha é valorizada, desafiante e que a organização é capaz de lhe proporcionar um plano de carreira claro e fornecer um empoderamento constante, maior será o seu desempenho ao nível da manifestação de comportamentos de suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico. O mesmo acontece com o Valor Familiar, isto é, quanto mais os colaboradores percebem que a sua organização é reconhecida, quer seja pela sua presença na mídia quer seja pelo contacto pessoal que estabelecem com a mesma, maior será o seu desempenho contextual. No mesmo sentido, quanto mais uma organização valoriza os colaboradores e lhes proporciona oportunidades de carreira (Valor do Crescimento de Carreira), maior o desempenho contextual dos colaboradores.

Tendo em conta o exposto é possível concluir que a Hipótese H1a é parcialmente corroborada.

**Tabela 33** – Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e o Desempenho Contextual.

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$P$
<i>EA_Papel</i>	Desempenho Contextual	,25	,23	<b>,05*</b>
<i>EA_Cultural</i>			-,12	,24
<i>EA_EBranding</i>			-,02	,87
<i>EA_Familiar</i>			,23	<b>,01*</b>
<i>EA_Desenvolvimento</i>			-,04	,70
<i>EA_Inovativo</i>			-,06	,63
<i>EA_Cresc Carreira</i>			,32	<b>&lt;,01**</b>
<i>EA_Social</i>			,05	,49
<i>EA_Facilidade</i>			,07	,38
<i>EA_Económico</i>			-,02	,85
<i>EA_Localização</i>			-,03	,67

Nota: \* $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

*H1b) O Employer Attractiveness estabelece uma relação positiva com o Desempenho Tarefa*

Através da regressão linear múltipla representada na tabela 34, é possível concluir que o modelo em estudo é significativo, sendo 17% da variabilidade total do Desempenho Tarefa explicada pelo *Employer Attractiveness* ( $F(11,215) = 5,26; p < ,001; R^2_a = ,17$ ). No entanto, os dados obtidos indicam-nos que apenas o Valor Ético e Cultural ( $\beta = ,29; p = ,01$ ) e o Valor da Localização ( $\beta = ,17; p = ,03$ ) têm um efeito positivo significativo no Desempenho Tarefa ( $p < ,05$ ).

Estes dados revelam que quanto mais um indivíduo percebe que a organização para a qual trabalha é ética e com um bom ambiente de trabalho, maior será a sua aptidão para realizar tarefas fundamentais para a sua função. No mesmo sentido, quando o indivíduo considera que a sua organização lhe dá a possibilidade de escolher uma localização para trabalhar, maior será a sua aptidão para realizar tarefas fundamentais para a sua função.

Já o Valor de Desenvolvimento, contrariamente ao esperado, revelou ter um efeito negativo significativo no Desempenho Tarefa ( $\beta = -,20$ ;  $p = ,04$ ), o que revela que quanto mais a organização proporciona o desenvolvimento de competências, nomeadamente através de planos de formação, menor é a aptidão dos colaboradores para realizar tarefas fundamentais para a sua função.

Posto isto, conclui-se que a hipótese H1b é parcialmente corroborada.

**Tabela 34** – Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e o Desempenho Tarefa.

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
<i>EA Papel</i>	Desempenho Tarefa	,17	,13	,30
<i>EA Ético e Cultural</i>			,29	<b>,01*</b>
<i>EA EBranding</i>			,12	,29
<i>EA Familiar</i>			,10	,23
<i>EA Desenvolvimento</i>			-,20	<b>,04*</b>
<i>EA Inovativo</i>			-,05	,67
<i>EA Cresc Carreira</i>			,02	,85
<i>EA Social</i>			,11	,19
<i>EA Facilidade</i>			-,12	,12
<i>EA Económico</i>			-,13	,16
<i>EA Localização</i>			,17	<b>,03*</b>

Nota: \* $p < 0,05$

H1c) O Employer Attractiveness estabelece uma relação negativa com os Comportamentos Contraproducentes.

Através da regressão linear múltipla representada na Tabela 35, é possível concluir que o modelo em estudo é significativo, sendo a variabilidade total do Comportamentos Contraproducentes explicada 5% pelas variáveis independentes presentes no modelo (*Employer Attractiveness*) ( $F(11,215) = 2,13$ ;  $p < ,01$ ;  $R^2 = ,05$ ). Contudo, e contrariamente ao preconizado, os dados indicam-nos que o Valor da Localização é o único com um impacto significativo nos comportamentos contraproducentes, no entanto essa relação é positiva ( $\beta = ,18$ ;  $p = ,04$ ), e não negativa como esperado. Estes dados indicam-nos que quando um individuo considera que a sua organização lhe dá a possibilidade de escolher uma localização para trabalhar, mais serão os comportamentos contraproducentes dos colaboradores.

Tendo em conta o exposto é possível concluir que a Hipótese H1c não é corroborada.

**Tabela 35** – Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e Comportamentos Contraproducentes.

Variável Preditora	Variável Critério	$R_a^2$	$\beta$	$p$
<i>EA_Papel</i>	Comportamentos Contraproducentes	,05	-,15	,25
<i>EA_Cultural</i>			-,16	,15
<i>EA_EBranding</i>			-,20	,10
<i>EA_Familiar</i>			,15	,10
<i>EA_Desenvolvimento</i>			,06	,59
<i>EA_Inovativo</i>			,03	,85
<i>EA_Cresc Carreira</i>			,01	,92
<i>EA_Social</i>			-,01	,95
<i>EA_Facilidade</i>			,05	,54
<i>EA_Económico</i>			,06	,55
<i>EA_Localização</i>			,18	<b>,04*</b>

Nota: \* $p < ,05$

*Hipótese 2) O Employer Attractiveness estabelece uma relação negativa com as Intenções de Saída.*

Através da regressão linear múltipla representada na tabela 36, é possível concluir que o modelo em estudo é significativo, sendo que 33% da variabilidade total das intenções de saída é explicada pelas variáveis preditoras presentes no modelo (*Employer Attractiveness*) ( $F(11,215) = 11,145; p < ,001; R^2 = ,33$ ). No entanto, os dados obtidos indicam-nos que apenas o Valor da do Papel tem um efeito negativo e significativo nas Intenções de Saída ( $\beta = -,68; p < ,01$ ), isto é, quanto mais um indivíduo percebe que a função que desempenha é valorizada, desafiante e que a organização é capaz de lhe proporcionar um plano de carreira claro, menor a sua intenção de deixar a mesma e procurar outro emprego.

Assim, é possível concluir que a Hipótese 2 é parcialmente corroborada.

**Tabela 36** – Regressão Linear Múltipla entre as dimensões do Employer Attractiveness e as Intenções de Saída.

Variável Preditora	Variável Critério	$R^2_a$	$\beta$	$P$
<i>EA_Papel</i>	Intenções de Saída	,33	-,68	<,01**
<i>EA_Cultural</i>			-,04	,70
<i>EA_EBranding</i>			-,07	,51
<i>EA_Familiar</i>			-,11	,15
<i>EA_Desenvolvimento</i>			,05	,56
<i>EA_Inovativo</i>			,06	,56
<i>EA_Cresc Carreira</i>			,16	,11
<i>EA_Social</i>			-,06	,38
<i>EA_Facilidade</i>			,08	,27
<i>EA_Económico</i>			,05	,57
<i>EA_Localização</i>			-,00	,99

Nota:\*\*  $p < 0,01$

De seguida realizou-se o teste de moderação, de modo a verificar o efeito de Moderação do Talento nas relações entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Individual de Trabalho e entre o *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída. Para tal, seguiram-se os critérios de Baron & Kenny (1986), que definem uma variável moderadora como uma terceira variável que irá afetar a direção e/ou força da relação entre uma variável preditora e um variável critério, que, por seu turno, estabelecem entre si um efeito principal. Importa salientar que foi seguido o procedimento definido para variáveis contínuas, dado que tanto a variável preditora como a variável moderadora, neste estudo, são variáveis contínuas.

De forma geral, a regressão realizou-se em duas fases, a primeira diz respeito ao teste dos efeitos principais, isto é, ao teste da relação entre variáveis predictoras e variáveis critério, apresentado anteriormente, sendo que a segunda fase apenas se realizou para as variáveis cujo efeito principal se revelou significativo nas análises anteriores.

A segunda fase corresponde ao efeito de interação entre as dimensões da variável preditora e as dimensões da variável moderadora. Para tal, foi necessário padronizar as variáveis referidas, de forma a que todas tivessem a mesma ordem de grandeza. De seguida, criaram-se novas variáveis representativas da interação, tendo-se multiplicado, duas a duas, as dimensões da variável preditora e da variável moderadora. A análise do efeito de moderação obtido foi realizada através da significância dos coeficientes de regressão  $\beta$ .

Sintetizando, foram testados efeitos de interação do Talento nas relações entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel, Valor Familiar, Valor de Crescimento de Carreira e o Desempenho Contextual (Tabela 33); entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural, Valor da Localização, Valor do Desenvolvimento e o Desempenho da Tarefa (Tabela 34); entre o *Employer Attractiveness* Valor da Localização e os Comportamentos Contraproducentes (Tabela 35), e, por fim, entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e as Intenções de Saída (Tabela 36).

De forma ilustrar os efeitos de moderação obtidos foram elaborados gráficos representativos dos mesmos, para uma melhor interpretação.

Importa ressaltar que, uma vez que se adotou a perspetiva do Talento como Soma de Habilidades (Oliveira, Natividade e Gomes, 2013), procurou avaliar-se o impacto do Talento Global (Qualidade + Velocidade + Autonomia) nas relações significativas encontradas nas análises anteriores. No entanto, dada a multidimensionalidade da variável Talento, esta hipótese foi igualmente testada ao nível do impacto moderador das suas diferentes dimensões, permitindo assim uma visão global e uma visão mais específica acerca do impacto da mesma.

*Hipótese 3) A relação positiva entre o Employer Attractiveness e o Desempenho Individual de Trabalho é moderada pelo Talento.*

Tendo em conta a relação significativa entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel ( $\beta=,23$ ;  $p=,05$ ), Valor Familiar ( $\beta=,23$ ;  $p=,01$ ), Valor Crescimento Carreira ( $\beta=,32$ ;  $p<,01$ ) e o Desempenho Contextual (Tabela 33), efetuou-se uma regressão linear múltipla para verificar a existência de um efeito moderador do Talento Global. Apesar de todos os modelos apresentados serem significativos ( $p <,001$ ), através da análise da tabela 37, atendendo ao efeito de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora), é possível verificar que não existe um efeito moderador Talento na relação entre as dimensões do *Employer Attractiveness* contempladas e o Desempenho Contextual ( $p >,05$ ).

**Tabela 37** – Efeito moderador do Talento Global na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel, Valor Familiar e Valor Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual

		<i>Desempenho Contextual</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	Talento Global	,65	,01
	TalentoGlobalx EAValorDoPapel	-,74	,15
<b>Modelo 2</b>	Talento Global	1,22	,22
	TGlobalxEAValorFamiliar	-,07	,95
<b>Modelo 3</b>	Talento Global	3,19	,00
	TGlobalxEAValorCrescCarreira	-1,32	,19

Considerando a relação significativa entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural ( $\beta=,29$ ;  $p=,01$ ), Valor da Localização ( $\beta=,17$ ;  $p=,03$ ), Valor de Desenvolvimento ( $\beta=,20$ ;  $p=,04$ ) e o Desempenho Tarefa (Tabela 34) efetuou-se uma regressão linear múltipla para verificar a existência de um efeito moderador do Talento Global. Apesar de todos os modelos apresentados serem significativos ( $p <,001$ ), atendendo ao efeito de interação representado na tabela 38 (Variável Preditora x Variável Moderadora), é possível verificar que não existe um efeito moderador Talento na relação entre as dimensões do *Employer Attractiveness* contempladas e o Desempenho Tarefa ( $p >,05$ ).

**Tabela 38** – Efeito moderador do Talento Global na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural, Valor Localização e Valor Desenvolvimento e o Desempenho Tarefa

		<i>Desempenho Tarefa</i>	
		$\beta$	<i>p</i>
<b>Modelo 1</b>	Talento Global	4,78	,00
	TalentoGlobalx EAValorÉticoECultural	,06	,62
<b>Modelo 2</b>	Talento Global	4,01	,00
	TGlobalxEAValorLocalização	-,31	,49
<b>Modelo 3</b>	Talento Global	3,11	,00
	TGlobalxEAValorDesenvolvimento	-,90	,37

Considerando a relação significativa entre o *Employer Attractiveness* Valor da Localização ( $\beta=,18$ ;  $p=,04$ ) e os Comportamentos Contraproducentes (Tabela 35) efetuou-se uma regressão linear múltipla para verificar a existência de um efeito moderador do Talento Global. Através da análise da tabela 39, atendendo ao efeito de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora), é possível verificar que não existe um efeito moderador Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Localização e os Comportamentos Contraproducentes ( $p >,05$ ). Adicionalmente, o modelo apresentado não se revelou significativo ( $p >,05$ ).

**Tabela 39** – Efeito moderador do Talento Global na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Localização e os Comportamentos Contraproducentes

		<i>Comportamentos Contraproducentes</i>	
		$\beta$	<i>p</i>
<b>Modelo 1</b>	Talento Global	-,20	,84
	TalentoGlobalx EAValorLocalização	-,73	,47

Tendo em conta o exposto é possível afirmar que a hipótese H3 não foi corroborada.

Posteriormente, como já referido, foram testados os efeitos de moderação pelas diferentes dimensões do Talento.

### *Desempenho Contextual*

*H3a) A relação positiva entre o Employer Attractiveness e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Qualidade.*

*H3b) A relação positiva entre o Employer Attractiveness e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Velocidade.*

*H3c) A relação positiva entre o Employer Attractiveness e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Autonomia.*

Tendo em conta a relação significativa entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e o Desempenho Contextual (Tabela 33), efetuou-se uma regressão linear múltipla para verificar a existência de um efeito moderador das dimensões do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) nessa relação. Apesar de todos os modelos apresentados serem significativos ( $p <,001$ ), através da análise da tabela 40, atendendo ao efeito de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora), é possível verificar que não existe um efeito moderador de nenhuma das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e o Desempenho Contextual ( $p >,05$ ).

Assim, as hipóteses H3a, H3b e H3c não são corroboradas.

**Tabela 40** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e o Desempenho Contextual

		<i>Desempenho Contextual</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,29	,00
	TQualidadex EAValorDoPapel	-,02	,74
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	,14	,03
	TVelocidadexEAValorDoPapel	-,03	,64
<b>Modelo 2</b>	TAutonomia	,28	,00
	TAutonomiaxeEAValorDoPapel	-,11	,07

No mesmo sentido, procurou avaliar-se a existência de um efeito moderador das dimensões do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) entre o *Employer Attractiveness* Valor Familiar e o Desempenho Contextual. Mais uma vez, todos os modelos apresentados se revelam significativos ( $p <,01$ ), no entanto, através da análise do efeito de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) representado na tabela 41, é possível verificar que não existe um efeito moderador de nenhuma das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Familiar e o Desempenho Contextual ( $p >,05$ ).

**Tabela 41** – Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Familiar e o Desempenho Contextual

		<i>Desempenho Contextual</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,29	,00
	TQualidadex EAValorFamiliar	-,03	,67
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	,08	,18
	TVelocidadexEAValorFamiliar	,04	,57
<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	,25	,00
	TAutonomiaxeEAValorFamiliar	,03	,63

No que respeita ao efeito moderador das dimensões do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual, através do efeito de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) representado na tabela 42, é possível concluir que este apenas se verificou para na dimensão Talento Qualidade ( $p=0,05$ ).

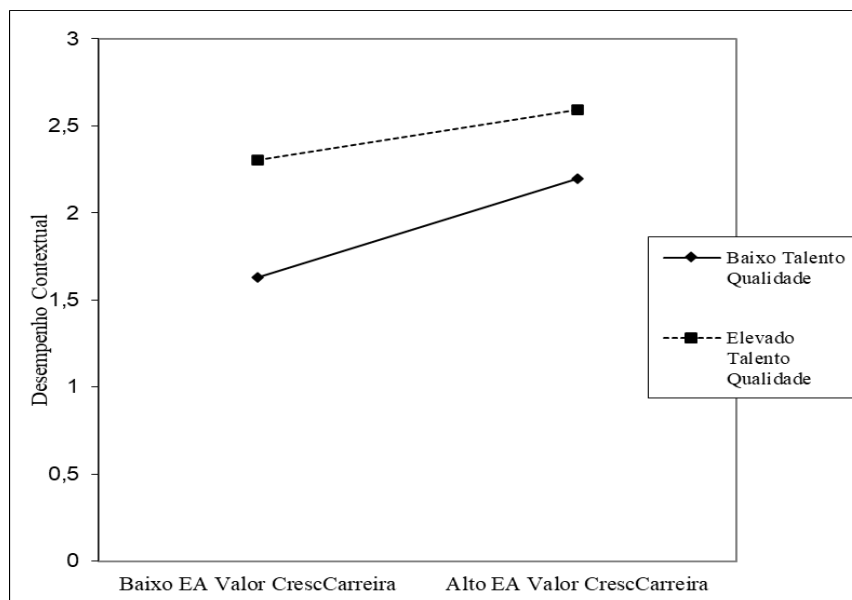
**Tabela 42** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual

		<i>Desempenho Contextual</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,30	,00
	TQualidadex EAValorCrescCarreira	-,11	<b>,05*</b>
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	,11	,07
	TVelocidadexEAValorCrescCarreira	,03	,59

<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	,29	,00
	TAutonomiaxEAValorCrescCarreira	-,05	,43

Nota: \* $p \leq 0,05$

Através da observação do Figura 6, que ilustra a relação entre a variável preditora e variável critério na presença da variável moderadora Talento Qualidade, podemos concluir que, em situações de elevado talento qualidade, a diferença entre um alto valor de crescimento de carreira não é tão acentuada como em situações de baixo talento qualidade. Isto indica-nos que pessoas com baixo talento qualidade, isto é, que não realizam as atividades de trabalho com excelência e elevado nível de qualidade, são mais sensíveis ao facto de estarem numa organização onde o crescimento de carreira é potenciado, o que por sua vez vai ter um impacto maior na sua manifestação de comportamentos de suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico (desempenho contextual).



**Figura 6.** Efeito moderador do Talento Qualidade na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual

Assim, apenas a hipóteses H3a é parcialmente corroborada, havendo um efeito moderador do Talento Qualidade na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual.

### *Desempenho Tarefa*

*H3d) A relação positiva entre o employer attractiveness e o desempenho tarefa é moderada pelo talento qualidade.*

*H3e) A relação positiva entre o employer attractiveness e o desempenho tarefa é moderada pelo talento velocidade.*

*H3f) A relação positiva entre o employer attractiveness e o desempenho tarefa é moderada pelo talento autonomia.*

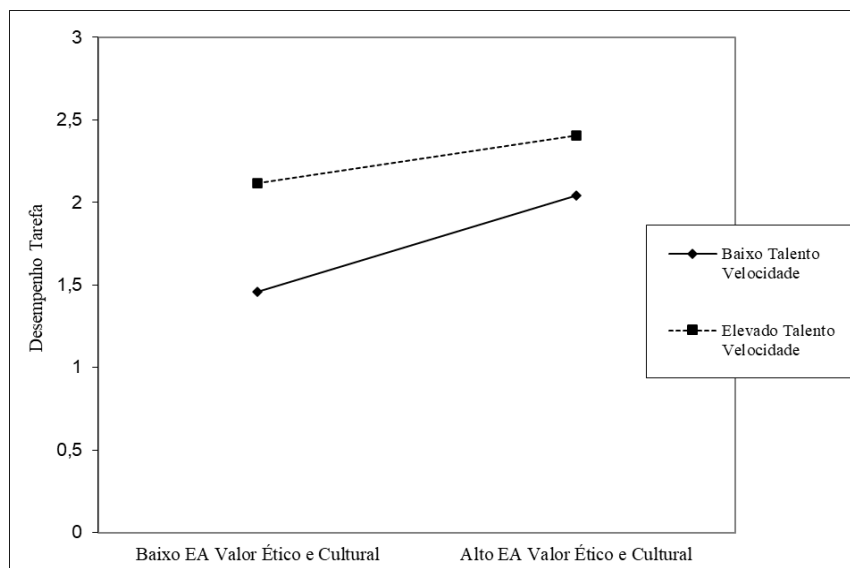
No que respeita ao efeito moderador do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa, este apenas se verificou para na dimensão Velocidade ( $p=0,05$ ), tal como representado no efeito de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) na tabela 43.

**Tabela 43** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o Employer Attractiveness Valor de Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa

		<i>Desempenho Tarefa</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,24	,00
	TQualidadexEAValorÉticoeCultural	,04	,54
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	,30	,00
	TVelocidadexEAValorÉticoeCultural	-,12	<b>,05*</b>
<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	,31	,00
	TAutonomiaxeEAValorÉticoeCultural	-,10	,09

Nota: \* $p \leq 0,05$

Através do Figura 7, que ilustra a relação entre a variável preditora e variável critério na presença da variável moderadora Talento Velocidade, podemos concluir que em situações de elevado talento velocidade, a diferença entre um elevado valor ético e cultural e um baixo valor ético e cultural não é tão acentuada como em situações de baixo talento velocidade. Isto indica-nos que pessoas com menores níveis de talento velocidade, ou seja, pessoas menos ágeis e menos rápidas na execução das suas tarefas, são mais sensíveis ao facto da sua organização ter práticas éticas e um bom ambiente de trabalho, o que, por conseguinte, faz com que a sua aptidão para realizar tarefas fundamentais para a sua função seja potenciada (desempenho tarefa).



**Figura 7.** Efeito moderador do Talento Velocidade na relação entre o Employer Attractiveness Valor Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa

Através da observação dos efeitos de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) da tabela 44, é possível verificar a inexistência de um efeito de moderação do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) na relação entre o Employer Attractiveness Valor Localização e o Desempenho Tarefa ( $p >,05$ ), apesar de todos os modelos apresentados serem significativos ( $p <,001$ ).

**Tabela 44** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Localização e o Desempenho Tarefa

		<i>Desempenho Tarefa</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,29	,00
	TQualidadex EAValorLocalização	-,05	,42
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	,36	,00
	TVelocidadexEAValorLocalização	-,05	,40
<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	,33	,00
	TAutonomiaxeEAValorLocalização	-,05	,41

No que respeita ao efeito moderador do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) na relação entre o Employer Attractiveness Valor do Desenvolvimento e o Desempenho Tarefa, o mesmo não se verificou ( $p >,05$ ), tal como evidenciado nos efeitos de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) presentes na tabela 45, apesar de todos os modelos apresentados serem significativos ( $p <,001$ ).

**Tabela 45** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Desenvolvimento e o Desempenho Tarefa

		<i>Desempenho Tarefa</i>	
		$\beta$	$p$
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,30	,00
	TQualidadex EAValorDesenvolvimento	,04	,51
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	,30	,00
	TVelocidadexEAValorDesenvolvimento	-,07	,26
<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	,33	,00
	TAutonomiaxeEAValorDesenvolvimento	-,04	,53

Assim, apenas a hipóteses H3e é parcialmente corroborada, havendo um efeito moderador do Talento Velocidade na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa.

#### *Comportamentos Contraproducentes*

H3g) A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo talento qualidade.

H3h) A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo talento velocidade.

H3i) A relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo talento autonomia.

Através da observação dos efeitos de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) presentes na tabela 46, é possível verificar a inexistência de um efeito de moderação do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) na relação entre o *Employer*

*Attractiveness* Valor Localização e os Comportamentos Contraproducentes ( $p >,05$ ). Tendo em conta o exposto é possível concluir que as hipóteses H3g, H3h e H3i não são corroboradas.

**Tabela 46** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor Localização e os Comportamentos Contraproducentes

		<b>Comportamentos Contraproducentes</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b>P</b>
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,03	,68
	TQualidadex EAValorLocalização	,03	,68
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	-,27	,00
	TVelocidadexEAValorLocalização	-,08	,22
<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	-,01	,89
	TAutonomiaxEAValorLocalização	,04	,54

*Hipótese 4) A relação negativa entre o Employer Attractiveness e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento dos mesmos.*

Tendo em conta a relação negativa significativa entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e as Intenções de Saída (tabela 36), procedeu-se à realização de uma regressão linear múltipla para verificar a existência de um efeito de moderação por parte do Talento.

Através da observação dos efeitos de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) presentes na tabela 47, apesar do modelo apresentado ser significativos ( $p <,001$ ), é possível verificar a inexistência de um efeito de moderação por do Talento Global na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e as Intenções de Saída ( $p >,05$ ), o que nos leva a concluir que a Hipótese H4 não foi corroborada.

**Tabela 47** - Efeito moderador do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e as Intenções de Saída

		<b>Comportamentos Contraproducentes</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b>P</b>
<b>Modelo 1</b>	Talento Global	1,35	,18
	TalentoGlobalx EAValorPapel	-1,27	,21

Posteriormente foram testados os efeitos de moderação pelas diferentes dimensões do Talento.

*H4a: A relação negativa entre o Employer Attractiveness e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Qualidade.*

*H4b: A relação negativa entre o Employer Attractiveness e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Velocidade.*

*H4c: A relação negativa entre o Employer Attractiveness e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Autonomia.*

Através da observação dos efeitos de interação (Variável Preditora x Variável Moderadora) presentes na tabela 48, é possível verificar a inexistência de um efeito de moderação por parte das três dimensões do Talento (Qualidade, Velocidade e Autonomia) na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e as Intenções de Saída ( $p > .05$ ), o que nos leva a concluir que as hipóteses H4a, H4b e H4c não foram corroboradas.

**Tabela 48** - Efeito moderador das dimensões do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor do Papel e as Intenções de Saída

		<b>Intenções de Saída</b>	
		<b><math>\beta</math></b>	<b><math>p</math></b>
<b>Modelo 1</b>	TQualidade	,10	,07
	TQualidadex EAValorDoPapel	-,04	,43
<b>Modelo 2</b>	TVelocidade	-,09	,09
	TVelocidadexEAValorDoPapel	-,08	,17
<b>Modelo 3</b>	TAutonomia	,07	,21
	TAutonomiaxeEAValorDoPapel	-,01	,93

Por fim, apresenta-se de seguida uma síntese dos resultados obtidos.

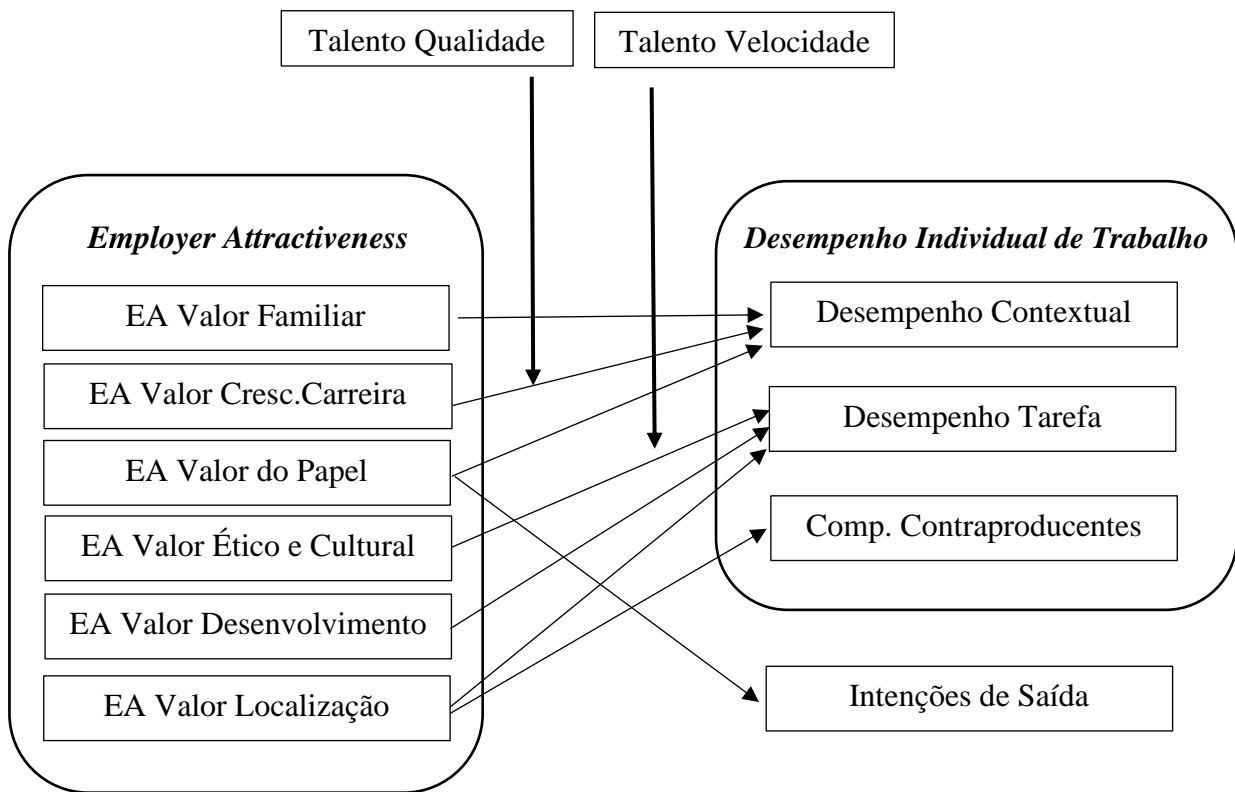
**Tabela 49** – Síntese dos Resultados Obtidos

Hipótese	Sub-Hipótese	Confirmada
<b>H1)</b> O <i>Employer Attractiveness</i> estabelece uma relação positiva com o Desempenho Individual de Trabalho	a) O <i>Employer Attractiveness</i> estabelece uma relação positiva com o Desempenho Contextual	✓
	b) O <i>Employer Attractiveness</i> estabelece uma relação positiva com o Desempenho Tarefa.	✓
	c) O <i>Employer Attractiveness</i> estabelece uma relação negativa com os Comportamentos Contraproducentes	✓
<b>H2)</b> O <i>Employer Attractiveness</i> estabelece uma relação negativa com as Intenções de Saída		✓
<b>H3)</b> A relação positiva entre o <i>Employer Attractiveness</i> e o Desempenho Individual de Trabalho é moderada pelo Talento dos colaboradores	a) A relação positiva entre o <i>Employer attractiveness</i> e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Qualidade	✓
	b) A relação positiva entre o <i>Employer Attractiveness</i> e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Velocidade.	x
	c) A relação positiva entre o <i>Employer Attractiveness</i> e o Desempenho Contextual é moderada pelo Talento Autonomia.	x
	d) A relação positiva entre o <i>Employer Attractiveness</i> e o Desempenho Tarefa é moderada pelo Talento Qualidade.	x
	e) A relação positiva entre o <i>Employer Attractiveness</i> e o Desempenho Tarefa é moderada pelo Talento Velocidade	✓
	f) A relação positiva entre o <i>Employer Attractiveness</i> e o Desempenho Tarefa é moderada pelo Talento Autonomia	x

	g) A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo Talento Qualidade	<b>x</b>
	h) A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo Talento Velocidade	<b>x</b>
	i) A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e os Comportamentos Contraproducentes é moderada pelo Talento Autonomia.	<b>x</b>
<b>H4)</b> A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento dos colaboradores	a) A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Qualidade.	<b>x</b>
	b) A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Velocidade	<b>x</b>
	c) A relação negativa entre o <i>Employer Attractiveness</i> e as Intenções de Saída dos colaboradores é moderada pelo Talento Autonomia.	<b>x</b>

Nota: ✓ = Hipótese parcialmente corroborada; **x** = Hipótese não corroborada.

Os resultados obtidos permitem verificar a existência de um impacto significativo de algumas dimensões do *Employer Attractiveness* (EA) nos *outcomes* em estudo, nomeadamente das dimensões Valor do Papel, Valor Familiar e Valor Crescimento Carreira no Desempenho Contextual; das dimensões Valor Ético e Cultural, Valor da Localização e Valor do Desenvolvimento no Desempenho Tarefa; da dimensão Valor da Localização nos Comportamentos Contraproducentes e, por fim, da dimensão Valor do Papel nas Intenções de Saída. Ao nível do efeito de moderação do Talento, este apenas se verifica na dimensão Talento Velocidade, na relação entre o EA Valor Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa, e para o Talento Qualidade, na relação entre o EA Valor Crescimento de Carreira e o Desempenho Contextual. Assim, constitui-se o modelo final (Figura 8).



**Figura 8.** Modelo Final

## DISCUSSÃO

Este estudo teve como principal objetivo investigar a existência de uma relação positiva entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Individual de Trabalho (H1) e de uma relação negativa entre o *Employer Attractiveness* e as Intenções de Saída (H2). Para além disso, procurou ainda verificar-se o impacto do Talento nessas relações (H3 e H4).

Nos dias de hoje, a procura de vantagem competitiva é algo central em contexto organizacional, sendo o desempenho e a atração de talentos considerados fatores cruciais na constituição dessa vantagem. Neste contexto, o foco na área de recursos humanos tem incidido particularmente na procura de estratégias capazes de incrementar o desempenho dos colaboradores (Koch & McGrath, 1996) e de atrair os melhores talentos, levando a organização a alcançar o sucesso esperado (Ha & Luan, 2018). No entanto, a par com a importância de atrair os melhores colaboradores, surge a necessidade de os reter, caso contrário os custos para a organização serão significativos (Dabirian et al., 2019; Guchait e Cho, 2010; Mattox & Jinkerson, 2005).

O *Employer Branding* é uma estratégia de Recursos Humanos que tem vindo a ser cada vez mais explorada, demonstrado um impacto ao nível da atração de colaboradores e ao nível do desempenho organizacional (Aldousari et al., 2017). No entanto, existem poucos estudos que procuram compreender o impacto desta prática nos colaboradores atuais de uma organização, não existindo nenhum estudo que utilize a mais recente e completa visão de *Employer Attractiveness*, elaborada por Puri (2018) nem que procure avaliar o impacto no desempenho a nível individual.

É neste sentido que o presente estudo denota a sua pertinência, uma vez que procura compreender se as práticas de *Employer Branding* influenciam os colaboradores atuais de uma organização ao nível do seu desempenho individual e das suas intenções de saída, isto é, se o facto de os colaboradores percecionarem determinadas práticas da sua organização como atrativas (*Employer Attractiveness*) incrementa o seu desempenho e diminui a sua intenção de saída, principal preditor da saída voluntária (Mowday Koberg, e McArthur, 1984; Khalida, 2016; Xiong & Wen, 2020).

Uma vez que estas práticas surgem sempre associadas à atração e retenção de talento, este estudo procura compreender se as mesmas denotam diferenças ao nível do seu impacto nos *outcomes* em estudo, entre colaboradores com diferentes níveis de talento.

No que concerne ao impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, verificou-se, ao nível do *Employer Attractiveness*, que quanto maior é antiguidade dos participantes na sua organização menor é a flexibilidade de opções de trabalho oferecida pela mesma, por outro lado, quanto maior é o nível de habilitações literárias maior é a flexibilidade de opções de trabalho oferecidas pela organização. Neste âmbito os resultados indicaram ainda que quanto mais velhos e quanto maior a antiguidade na organização dos participantes, mais atrativo é o pacote de benefícios e compensações oferecido pela organização e mais atrativas são as práticas por parte da mesma.

No que respeita ao Desempenho Individual de Trabalho, quanto mais velhos e quanto maior a antiguidade na organização dos participantes, menores são os comportamentos contraproducentes.

Já ao nível do Talento, quanto maior a antiguidade na organização dos participantes maior é a agilidade e rapidez com que o trabalho é executado (Talentos Velocidade) e maior é a capacidade de desenvolver atividades de trabalho ou resolver problemas sem necessitar do auxílio de colegas ou chefia (Talentos Autonomia), o que, em parte, é congruente com facto de a antiguidade ter um impacto positivo e significativo na autonomia (Shirom, Nirel & Vinokur, 2006).

Por fim, ao nível das Intenções de Saída foi possível verificar que quanto mais velhos e quanto maior a antiguidade na organização dos participantes, menores são as suas intenções de abandonarem a organização para a qual trabalham atualmente. Este facto pode ser explicado pela mudança de paradigma relacionada o “trabalho para a vida”, dado que hoje em dia as pessoas têm uma maior tendência para mudar de trabalho e adquirir diferentes experiências laborais ao longo da vida (D’Amato & Herzfeldt, 2008), motivo pelo qual é cada vez mais pertinente compreender que tipo de práticas impactam a retenção.

No que concerne ao teste de hipóteses, de uma forma global, estes indicam que existe um impacto do *Employer Attractiveness* nas diferentes dimensões do Desempenho Individual de Trabalho, no entanto apenas algumas dimensões revelaram um impacto significativo, são estas o Valor Ético e Cultural, o Valor da Localização, o Valor do Desenvolvimento, o Valor do Papel, o Valor Familiar e o Valor de Crescimento de Carreira.

Num primeiro momento foi analisado o impacto das dimensões do *Employer Attractiveness* no Desempenho Contextual. Os resultados encontrados indicaram que o modelo é significativo, no entanto, de todas as dimensões do *Employer Attractiveness*, apenas o Valor do Papel, o Valor Familiar e o Valor de Crescimento de Carreira demonstraram influenciar positivamente o Desempenho Contextual, razão pela qual a hipótese H1a foi parcialmente

corroborada. Estes dados sugerem que o Desempenho Contextual dos Colaboradores, isto é, os comportamentos de suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico (desempenho extra função), é incrementado pelo valor que a organização dá à função e contribuição dos mesmos, pela promoção de um plano de carreira claro, pelo *empowerment* fornecido aos seus colaboradores (Valor do Papel), pelo contacto próximo estabelecido com os clientes bem como pela sua divulgação (Valor Familiar) e por promover boas oportunidades de carreira (Valor Crescimento de Carreira).

Através das características das dimensões do *Employer Attractiveness* descritas, nomeadamente o Valor do Papel e o Valor de Crescimento de Carreira, podemos concluir que quanto mais a organização demonstra especial atenção para com o colaborador, tanto ao nível da importância da sua função como ao nível do seu plano de carreira e no fornecimento de oportunidades, o mesmo tende a incrementar os comportamentos de suporte organizacional, associados ao desempenho contextual. Este facto é congruente com a teoria de suporte organizacional, que, associada à teoria da troca social, postula que o suporte organizacional percebido potencia a reciprocidade, levando a um sentimento de obrigatoriedade de contribuição para a organização. Isto é, colaboradores que percebem um elevado apoio e suporte por parte da sua organização, tendem a envolver-se em esforços redobrados no trabalho, o que promove o seu desempenho nas atividades extra à sua função (Kurtessis, Eisenberger, Buffardl, Stewart & Adis, 2015).

Por seu turno, o facto da dimensão Valor Familiar possuir um impacto positivo no desempenho Contextual poderá ser compreendido à luz da teoria da identidade social, que postula que tanto a identidade como a autoestima dos indivíduos são determinadas, em parte, pela sua pertença a organizações sociais, nomeadamente a organização para a qual trabalham. Quando a organização é vista de uma forma positiva, tanto por si como pelos outros, a pertença à mesma irá aumentar tanto autoestima do individuo como a sua identificação com a organização (Lievens et al., 2007). Estudos neste âmbito têm demonstrado que a imagem da organização e a identificação com a mesma possuem consequências para a organização, nomeadamente ao nível do desempenho, tanto da tarefa como extra tarefa (Riketta, 2005), sendo que os resultados obtidos no presente estudo reforçam o exposto.

Neste contexto importa recordar que a visão do *Employer Attractiveness* adotada no presente estudo, tem na sua génese fundamentos de algumas das teorias abordadas, tal como já referido no enquadramento teórico (Puri,2018).

Ao nível do Desempenho Tarefa, a hipótese H1b foi parcialmente corroborada, dado que de todas as dimensões do EA apenas três evidenciaram um impacto significativo neste tipo de

desempenho, foram estas o Valor Ético e Cultural, o Valor de Desenvolvimento e o Valor da Localização. No entanto, contrariamente às restantes, o valor do Desenvolvimento demonstrou uma associação negativa com o Desempenho Tarefa, o que sugere que quanto mais a organização proporciona a aprendizagem e desenvolvimento de competências menor é o desempenho dos seus colaboradores ao nível de tarefas essenciais à boa execução da sua função.

Apesar de a grande maioria dos estudos evidenciar um impacto positivo da formação e desenvolvimento no desempenho dos colaboradores (Khan, Khan & Khan, 2011; Elnaga & Imran, 2013), não há um consenso na literatura que sustente este efeito direto (Aragón, Jiménez & Valle, 2014). Este resultado contraditório pode ser explicado pela eficácia da transferência da formação, isto é, a medida em que os colaboradores aplicam o conhecimento adquirido na sua função. Esta transferência pode ser afetada por variáveis de diversos tipos, sendo as características do formando uma das mais preponderantes no âmbito da psicologia (Sackett, Gruys & Ellingson, 1998). Estudos indicam que a aptidão e a motivação são duas das variáveis individuais que mais afetam o desempenho do indivíduo no contexto da formação. Para além deste fator, o grau em que o colaborador considera aquela formação pertinente e aplicável à sua função, o seu nível de participação na mesma e o grau em que este considera o seu desempenho um fator importante para a sua valorização profissional, são outros dos fatores que influenciam a transferência adequada da formação (Burke & Hutchins, 2014). Apesar de a literatura sugerir que a formação não tem um impacto direto no desempenho e que esta relação é mediada por outras variáveis, os estudos neste âmbito são escassos (Aragón, Jiménez & Valle, 2014), motivo pelo qual seria pertinente a realização de um estudo qualitativo, de forma a compreender quais os fatores específicos que podem estar subjacentes aos resultados obtidos.

Por seu turno, no que concerne ao Valor Ético e Cultural, os resultados indicam-nos que quanto mais um indivíduo percebe que a organização para a qual trabalha é ética e com um bom ambiente de trabalho, melhor será o seu desempenho ao nível da execução de atividades centrais da sua função. À semelhança do postulado anteriormente, no âmbito da teoria da identidade social, a posição ética adotada pela organização e o bom ambiente de trabalho pode incrementar a identificação do indivíduo com a mesma, o que posteriormente irá impactar o seu desempenho ao nível da tarefa Riketta (2005).

Como já referido, o presente estudo permitiu ainda verificar a existência de um impacto positivo do Valor da Localização no Desempenho Tarefa, demonstrando que o facto de uma organização oferecer flexibilidade de escolha de uma localização para realizar o trabalho, potencia a qualidade das tarefas executadas. Estes resultados são congruentes com diversos estudos que enaltecem o impacto positivo de formas suplementares ao trabalho tradicional no

desempenho dos colaboradores, e, por conseguinte, no da organização (Kelly, 1988; Kraut, 1989 cit. por Hill, Ferris & Martinson, 2003; Bloom, 2014). A literatura neste âmbito sugere que este incremento da produtividade se deve ao facto de, através de modalidades alternativas de trabalho, os colaboradores tenderem a trabalhar menos horas, rentabilizando melhor o seu tempo (Sullivan & Smithson, 2007).

No entanto, o Valor da Localização revelou, ao contrário do esperado, um impacto positivo nos comportamentos contraproducentes, o que sugere que comportamentos prejudiciais para a organização, tais como um maior presentismo, absentismo, comportamentos extra tarefa e pausas prolongadas (Koopmans, et al., 2011) são potenciados pela possibilidade que a empresa oferece ao colaborador de escolher a localização para desenvolver o seu trabalho, não tendo que se deslocar diariamente à organização, motivo pelo qual a hipótese H1c não foi corroborada.

À semelhança dos resultados obtidos, neste âmbito os estudos não são congruentes, enquanto alguns concluem que esta modalidade de trabalho potencia o desempenho dos colaboradores e, por conseguinte, o da organização (Kelly, 1988; Kraut, 1989 cit. por Hill, Ferris & Martinson, 2003; Bloom, 2014), outros defendem que este método de trabalho acarreta consequências, tais como uma cultura organizacional menos demarcada, menor disponibilidade durante o horário regular de trabalho e menor comunicação, o que por seu turno conduz a um decréscimo da produtividade (Kurland and Bailey, 1999). Aliado a esta última perspetiva surge um estudo comparativo entre diferentes modalidades de trabalho, que demonstrou que o regime de teletrabalho ou de escritório virtual não é um preditor de melhor desempenho, contrariamente à modalidade de trabalho no escritório tradicional (Hill, Ferris & Martinson, 2003).

Para além do exposto, existem evidências de que sujeitos em teletrabalho têm mais dificuldade no equilíbrio trabalho família, do que colaboradores em escritório tradicional, dado que não existe uma distinção entre o seu local de trabalho e a sua vida pessoal e familiar, o que conduz a uma fusão entre as tarefas laborais, as tarefas domésticas e a vida familiar (Kurland & Bailey, 1999 cit. por Hill, et al., 2003). Tendo em conta os dados apresentados é plausível considerar que esta dificuldade em dissociar a vida pessoal do trabalho pode levar ao aumento dos comportamentos contraproducentes, principalmente aos comportamentos extra tarefa em horário laboral e pausas maiores (Koopmans et al., 2011), isto porque não há uma eficaz distinção entre o momento para trabalhar e o momento para não trabalhar.

Neste âmbito, e tendo em conta que a presente amostra é constituída maioritariamente por mulheres (78%), importa ainda salientar que existem diferenças entre géneros ao nível deste equilíbrio entre trabalho e família, sendo as mulheres que revelam maiores dificuldades em

coordenar e dicotomizar diferentes áreas da sua vida (Emslie & Hunt, 2009). Da revisão de literatura feita, não foram encontradas evidências acerca do impacto específico desta flexibilidade laboral nos comportamentos contraproducentes, sendo pertinente no futuro explorar esta associação, nomeadamente dado o panorama atual de pandemia por Covid-19, que levou a alterações ao nível das modalidades de trabalho.

Ao nível do Impacto do *Employer Attractiveness* nas Intenções de Saída, apenas o Valor do Papel revelou um efeito negativo significativo, o que nos leva a concluir que quanto mais um individuo percebe que a organização valoriza a sua função, que esta é desafiante para si, que a organização confia no seu trabalho, lhe fornece *empowerment* constante e lhe proporciona um plano de carreira claro, menor a sua intenção de deixar a mesma e procurar outro emprego. Assim, é possível concluir que a Hipótese 2 é parcialmente corroborada.

Segundo Khalida (2016) é o desajuste entre o que as necessidades do colaborador e o que a organização oferece que despoleta a intenção de saída da organização. Os dados obtidos auxiliam a organização na identificação atempada de quais os fatores que podem estar por detrás das intenções de saída, para deste modo ajustar as suas ações, prevenir os custos associados à saída de colaboradores (Chang et al., 2013) e alcançar uma vantagem competitiva (Rozsa et al., 2019). O presente estudo sugere então que o *Employer Attractiveness* não tem um impacto só ao nível da atração (Ha & Luan, 2018) mas também ao nível da retenção, sendo necessários mais estudos neste âmbito que consolidem esta relação.

Outro dos objetivos do presente estudo é compreender de que forma a relação entre estas variáveis é moderada pelo Talento dos colaboradores. Ao nível do efeito moderador do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* e o Desempenho Individual de Trabalho (H3), não se verificou uma moderação do Talento Global, no entanto, verificou-se um efeito moderador do Talento Qualidade na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual, e do Talento Velocidade entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa. Assim, apenas as hipóteses H3a e H3e são parcialmente corroboradas.

Os resultados obtidos permitem concluir que, para pessoas com elevado talento qualidade, o facto de a organização fornecer oportunidades de crescimento de carreira não tem um impacto tão acentuado como em pessoas com baixo talento qualidade. Isto indica-nos que pessoas com baixo talento qualidade, isto é, que não realizam as atividades de trabalho com excelência e elevado nível de qualidade, são mais sensíveis ao facto de estarem numa organização onde o crescimento de carreira é potenciado, o que por sua vez vai ter um impacto maior na sua manifestação de comportamentos de suporte ao ambiente organizacional, social e

psicológico (desempenho contextual). No mesmo sentido, pessoas com menores níveis de talento velocidade, ou seja, pessoas menos ágeis e menos rápidas na execução das suas tarefas, são mais sensíveis ao facto da sua organização ter práticas éticas e um bom ambiente de trabalho do que pessoas com maiores níveis de talento velocidade, o que, por conseguinte, faz com que a sua aptidão para realizar tarefas fundamentais para a sua função seja potenciada (desempenho tarefa).

Uma possível explicação para estes resultados é o facto de os indivíduos com maiores níveis de talento qualidade e velocidade terem noção do seu valor e potencial, e, portanto, não estarem tão focados nesse tipo de práticas fornecidas pela organização, dado que facilmente mudam de entidade empregadora perante algum tipo de descontentamento. Por outro lado, pessoas com menores níveis de talento podem valorizar mais as oportunidades de crescimento, o bom ambiente de trabalho e os valores transmitidos pela organização, incrementando o seu desempenho como forma de retribuição (Kurtessis, Eisenberger, Buffardl, Stewart & Adis, 2015). No entanto, este facto carece de sustentação teórica, motivo pelo qual seria interessante explorar estas relações, nomeadamente de um ponto de vista qualitativo.

Já ao nível do efeito moderador do Talento na relação entre o *Employer Attractiveness* e Intenções de Saída (H4), nenhuma das hipóteses foi corroborada, o que nos leva a concluir que as práticas de *Employer Attractiveness* têm o mesmo impacto nas intenções de saída, quer em indivíduos com elevado nível de talento como com baixo nível de talento.

A título de conclusão, é possível verificar que estas práticas revelaram um impacto positivo nos *outcomes* em estudo para a generalidade dos colaboradores, tendo a moderação pelo talento só ocorrido em duas dimensões específicas. Estes dados revelam que, ao nível da perspectiva do impacto interno do *Employer Attractiveness*, estas práticas são relevantes, conduzindo a um incremento do desempenho e a uma diminuição das intenções de saída em todos os colaboradores, independentemente do seu nível de talento. Apesar disso, são práticas especialmente impulsionadoras do desempenho de colaboradores com menores níveis de Talento Qualidade e Velocidade, nas dimensões especificadas anteriormente, o que é um resultado bastante interessante – através da implementação destas práticas, mesmo colaboradores com menores níveis de talento potenciam o seu desempenho face a colaboradores com níveis de talento superior, o que, em última análise conduzirá a um incremento do desempenho organizacional.

Outro aspeto pertinente encontrado passa pelo facto de o Talento estabelecer uma relação significativa com algumas dimensões do desempenho, o que sugere que o Talento exerce um papel de preditor do desempenho, e não de moderador. Estes dados sugerem, à

semelhança do postulado na literatura, que colaboradores com maiores níveis de talento possuem um desempenho individual de trabalho superior, contribuindo de forma mais significativa para o desempenho organizacional. Neste âmbito, reforça-se a pertinência de reter estes colaboradores, tendo o *Employer Attractiveness* um papel relevante nesse sentido, tal como postulado anteriormente. No entanto, não sendo esse o objetivo principal do presente estudo, são necessários mais estudos que explorem esta relação evidenciada.

Por fim, importa salientar que os resultados do presente estudo não devem ser generalizados, tendo em conta as suas limitações.

### **Limitações e Sugestões de estudos futuros**

No que concerne às fragilidades do presente estudo, importa referir em primeiro lugar a dimensão da amostra, que apesar de ser aceitável para o objetivo proposto, não deixa de ser reduzida, pelo que estudos futuros devem feitos neste âmbito com uma amostra de maior dimensão. Associado ao facto de a amostra ser relativamente pequena, surge o facto de, por esse motivo, não ter sido possível efetuar a Análise Fatorial Exploratória (AFE) numa amostra diferente da amostra em que foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), o que seria o cenário ideal (Marôco, 2018).

Outra das limitações deste estudo prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos através de um processo de amostragem não probabilístico, por conveniência utilizando questionários *online*, o que fez com que nem todos os indivíduos da população tivessem a mesma probabilidade de integrar a amostra (Marôco & Bispo, 2006). Este fator pode ter impacto ao nível da representatividade da amostra, dado ser pouco provável que este método abranja todas as características da população (D'Oliveira, 2007). Ademais, o ambiente de resposta não foi controlado e, apesar de se ter sido referido que os participantes poderiam entrar em contacto para o esclarecimento de dúvidas, este tipo de procedimento não é tão propício a tal.

Em relação às qualidades métricas, importa referir que algumas dimensões do *Employer Attractiveness* não demonstraram bons níveis de consistência interna ( $\alpha > 0,7$ ) (Marôco & Garcia-Marques, 2006), são estas o Valor Familiar ( $\alpha= 0,627$ ), Valor Social ( $\alpha=0,512$ ), Valor da Facilidade ( $\alpha= 0,614$ ) e Valor da Localização ( $\alpha= 0,306$ ), motivo pelo qual a interpretação dos resultados deve ser acautelada. Ainda neste âmbito, o ajustamento do modelo do *Employer Attractiveness* à amostra em estudo não obteve bons níveis em todos os índices (Marôco, 2014), no entanto, ao nível global, revelou-se satisfatório.

Para além do referido, o facto de tanto o desempenho como o talento dos indivíduos ter sido acedido através da sua perceção pode conduzir a enviesamentos, principalmente devido a efeitos de desejabilidade social associados ao autorrelato (Harris & Schaubroeck, 1988). Por este motivo, seria pertinente replicar o presente estudo congregando indicadores acerca do desempenho e talento real (através da avaliação de desempenho e entrevistas com pares e chefia, por exemplo) e indicadores da perceção acerca do mesmo. Deste modo os riscos de enviesamento seriam reduzidos significativamente, apesar de este tipo de avaliação poder estar igualmente sujeita a enviesamentos, e avaliação seria mais realista e abrangente.

Por fim, salienta-se o facto de algumas dimensões do Talento estabelecem uma regressão linear positiva significativa com algumas variáveis critério, o que sugere que estas dimensões do Talento exercem um papel de preditor e não de moderador.

### **Implicações Práticas**

O principal contributo do presente estudo passou pela sustentação da hipótese de que as estratégias de *Employer Attractiveness* influenciam tanto o desempenho individual como as intenções de saída dos colaboradores atuais de uma organização, evidenciando o leque abrangente do impacto destas práticas, que se estendem para além da atração de candidatos. Este facto corrobora a tese de que este tipo de práticas são relevantes para o alcance dos objetivos da organização, que em grande parte dependem do desempenho dos colaboradores e da retenção dos mesmos - estes são os principais aspetos que levam uma organização, no contexto atual, a adquirir vantagem competitiva.

No entanto, estas práticas não devem ser associadas somente à retenção de talento, já que no presente estudo não demonstraram especial influência em colaboradores com elevado nível de talento, pelo contrário, demonstraram sim um maior impacto em colaboradores com menores níveis de Talento Qualidade e Talento Velocidade, na relação entre o *Employer Attractiveness* Valor de Crescimento Carreira e o Desempenho Contextual e entre o *Employer Attractiveness* Valor Ético e Cultural e o Desempenho Tarefa, respetivamente.

Para além do exposto, o facto de ter sido utilizada uma escala de *Employer Attractiveness* recente com uma visão mais atual e abrangente, permitiu identificar quais os fatores específicos que impactam cada um dos *outcomes* em estudo.

Neste sentido, tendo em conta os resultados obtidos, se as organizações tiverem como objetivo aumentar o nível de Desempenho Tarefa dos seus colaboradores, isto é, o desempenho associado a tarefas essenciais para a função, devem apostar em práticas ao nível do Valor Ético e Cultural e do Valor da Localização. Para incrementar a perceção de Valor Ético e Cultural, a

organização deve apostar no reconhecimento do mérito e na promoção de relações positivas entre pares e chefias. Para tal podem ser adotadas medidas de reconhecimento público, tanto perante o atingimento de objetivos organizacionais como perante atitudes positivas para com os colegas/equipa. Ainda neste âmbito, podem ser promovidas atividades de *team building* e criados espaços de convívio para promover as relações entre colaboradores da mesma equipa e de diferentes equipas, de forma a promover o seu relacionamento e uma melhor compreensão acerca do papel de cada um na organização.

Em relação ao Valor Localização, as organizações devem apostar cada vez mais em regimes de trabalho diferenciados e flexíveis, criando a possibilidade de os colaboradores optarem pelo método que considerarem mais vantajoso, dado que se demonstrou um impacto positivo desta flexibilidade no desempenho tarefa. No entanto, há que ter especial atenção na implementação de práticas neste âmbito, tentando adaptá-las ao máximo às necessidades dos colaboradores e da organização, dado que no presente estudo estas revelaram simultaneamente um impacto positivo nos comportamentos contraproducentes. Esta ambiguidade de resultados demonstram a necessidade de serem efetuados mais estudos neste âmbito, nomeadamente ao nível dos benefícios e consequências da adoção deste regime de trabalho, principalmente devido ao panorama atual.

Ao nível do Valor de Desenvolvimento, este revelou um impacto negativo no Desempenho Tarefa, motivo pelo qual as organizações devem ter especial atenção na implementação de programas de formação, pelos motivos explorados previamente. Neste sentido torna-se relevante a implementação de sistemas eficazes de Levantamento de Necessidades e de Avaliação de Formação, de forma a compreender se a formação administrada está ajustada à função e às necessidades dos colaboradores, o que pode comprometer a transferência da mesma para a prática da função.

No que concerne ao Desempenho Contextual, isto é, o desempenho extra função que se manifesta nomeadamente através de comportamentos de suporte organizacional, social e psicológico, as práticas que mais revelaram impacto foram o ao nível do Valor do Papel, Valor Familiar e Valor de Crescimento de Carreira.

Tendo em conta o exposto, evidencia-se a importância de as organizações demonstrarem a sua confiança e valorização pelo trabalho desenvolvido pelos colaboradores (dimensão Valor do Papel), nomeadamente através de implementação de uma cultura que potencie o *feedback*, por exemplo, através da criação de reuniões mensais onde são discutidos os pontos fortes e os pontos a melhorar dos colaboradores. Para além disso, também os sistemas

de revisão salarial e de prémios devem ser revistos, de modo a proporcionarem um sentimento de reconhecimento e justiça por parte dos colaboradores.

Relativamente à dimensão Valor de Crescimento de Carreira, é fundamental que a organização forneça um plano de carreira claro, que proporcione oportunidades de crescimento de acordo com os objetivos do colaborador. Seria pertinente que, por exemplo, aquando a avaliação de desempenho, houvesse oportunidade de o sujeito referir os seus objetivos futuros e em que sentido é que percebe que a organização pode contribuir para tal. Desta forma, a organização ficará mais ciente das expectativas e objetivos do colaborador, podendo adaptar-se de forma mais eficaz.

No que concerne ao valor familiar, salienta-se a importância do desenvolvimento de estratégias que promovam a proximidade com o cliente e que façam com que a organização esteja disponível na mente do mesmo, nomeadamente através de campanhas publicitárias, atividade permanente nas redes sociais, realização e divulgação de iniciativas de responsabilidade social, frequência em eventos (e.g fóruns, feiras) e práticas de atendimento ao cliente eficazes, por exemplo.

Ao nível das intenções de saídas as contribuições práticas são semelhantes às mencionadas anteriormente, dado que o Valor do Papel foi o que demonstrou um impacto ao nível da redução das mesmas.

Por último, seria relevante o desenvolvimento de programas de formação no âmbito do *Employer Branding*, de forma a sensibilizar as organizações para a importância e benefícios da adoção de práticas neste âmbito no contexto organizacional atual, nomeadamente junto das Direções de Recursos Humanos e Marketing, dado que são as que possuem um impacto mais direto na implementação destas práticas.

## REFERÊNCIAS

- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M., & Ahmed, Z. (2017) Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170. doi: 10.1080/15475778.2017.1335125
- Almeida, L., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Altmann, S., & Suess, S. (2015). The influence of temporary time offs from work on employer attractiveness - an experimental study. *Management Revue*, 26(4), 282-305. doi:10.5771/0935-99152015-4-282
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. doi: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aragón, M., Jiménez, D., & Valle, R. (2014). Training and performance: the mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173. doi: 10.1016/j.cede.2013.05.003
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Baron, R., & Kenny, D. (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.
- Bendassoli, F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-184. doi: 10.7213/psicol.argum.5895

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bozeman, D., & Perrewé, P. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire- turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.161
- Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (2), 143-163. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17561391211242753>
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29-36. Retirado de <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>
- Burke, L. & Hutchins H. (2014). Training transfer: an integrative literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296. doi: 10.1177/1534484307303035
- Bryman, A. & Cramar, D. (2003). Análise de dados em ciências sociais. Introdução a técnicas utilizando o SPSS para Windows (3ªed.). Oeiras:Celta.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55–86. doi:10.1207/s15327574ijt0101\_4
- Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. doi:10.1080/13678868.2014.886443
- Chambers, E., Foulon, M., Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co*, 1(8), 1-7. Retirado de [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)
- Chang, W., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>

- Chhabra, L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 1 (22), 48-60. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89. doi:10.1109/MITP.2018.2876980
- Daderman, A., Anders, I., & Koopmans, L. (2019). Cross-cultural adaptation, from dutch to swedish language, of the individual work performance questionnaire *Work*, 65 (1), 97-109. doi: 10.3233/WOR-193062
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953. doi:10.1108/02683940810904402
- D'Oliveira, T. (2007). Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos (2ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Eger, L. Mičik, 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: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. Retirado de <https://www.iiste.org/>
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). “Live to work” or “work to live”? a qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151–172. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x
- Fortin, F., & Salgueiro, N. (1999). O processo de investigação: da concepção à realização (2aed.). Loures: Lusociência.
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 31-45. doi: <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Goswami, P. (2015). Employee value proposition: a tool for employment branding, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263-264. doi: 10.1.1.735.8030
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(8), 1228–1247. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483845>
- Ha, N., & Luan, N. (2018). The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473-491. Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2s2.085052849446&partnerID=40&md5=9e7a3c3ab67583d533402ed806b2cd53>
- Hafiza, N., Shah, S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-329. Recuperado de [http://journaldatabase.info/articles/relationship\\_between\\_rewards\\_employee.html](http://journaldatabase.info/articles/relationship_between_rewards_employee.html)
- Harris, M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43–62. doi:10.1111/j.1744-6570.1988.tb00631.x
- Helm, S. (2012). A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542–556. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00827.x
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. doi:10.1177/0013164403258403

- Hill, E., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. doi:10.1016/s0001-8791(03)00042-3
- Iqbal, A. (2010). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review, Cambridge*, 16(2), 275-281. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/215912138\\_Employee\\_Turnover\\_Causes\\_Consequences\\_and\\_Retention\\_Strategies\\_in\\_Saudi\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/215912138_Employee_Turnover_Causes_Consequences_and_Retention_Strategies_in_Saudi_Organizations)
- Kaur, J., & Syal, G. (2017). Determinative impact of employer attractiveness dimensions of employer branding on employee satisfaction in the banking industry in India. *Business Analyst*, 37(2), 129-144. Recuperado de <https://srcc.edu/sites/default/files/Article%20No.7Determinative%20impact%20of%20Employer%20attractiveness.pdf>
- Khan, R., Khan, F., & Khan, M. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7). Recuperado de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/546>
- Khalida, R. (2018). The effect of person-organization fit on turnover intention with job satisfaction as mediating variable. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 23(3), 120-130. Recuperado de: <http://www.ijil.ui.ac.id/index.php/jbb/article/viewArticle/9173>
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.). New York: Guilford.
- Koch, J., & Mcgrath, G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335–354. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199605\)17:5<335:AID-SMJ814>3.0.CO;2R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199605)17:5<335:AID-SMJ814>3.0.CO;2R)
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Beek, A. & Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. doi:10.1108/17410401311285273v

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., Vet, H., & Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. doi:10.1097/jom.0b013e318226a763
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H., & Beek, A. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331–337. doi: 10.1097/JOM.000000000000011
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2015). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. doi:10.1177/0149206315575554
- Kurkland, N., & Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. doi:10.1016/s0090-2616(00)80016-9
- Lelono, A., & Martdianty, F. (2013). The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. *Universitas Indonesia, Graduate School of Management*, 13(66), 1-14. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2328459>
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: a person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30–51. doi:10.1111/1464-0597.00047
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 20 (10), 1-20. doi:10.1111/ntwe.12153
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.

- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. & Bispo, R. (2006). *Estatística aplicada às Ciências Sociais e Humanas* (2ª Ed.). Ed. Climepsi. Lisboa.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Mattox II, J., & Jinkerson, D. (2005). Using survival analysis to demonstrate the effects of training on employee retention. *Evaluation and Program Planning*, 28(4), 423-430. doi:10.1016/j.evalprogplan.2005.07.006
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mowday, R., Koberg, C. & McArthur, A. (1984). The psychology of the withdrawal process: a cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal* 27(1), 79-94. doi:10.2307/255958
- Murphy, K., & Davidshofer, C. (2005). *Psychological testing: Principles and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- O'Connor, E., & Henry, M. (2017). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917. doi:10.1007/s10551-017-3543-1
- Oliveira, M., Natividade, J. & Gomes, W. (2013). A medida do talento: evidências de validade de uma escala para aferir talento em organizações. *Temas em Psicologia* 21(2), 419-437. doi: 10.9788/TP2013.2-10

- Puri, D. (2018). Developing the scale to measure employer attractiveness. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 24(3).doi: <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55–66. doi:10.1002/npr.10101
- Ready, D., Conger, J., & Hill, L. (2010). Are you a high potential. *Harvard business review*, 88(6), 78-84. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jay\\_Conger/publication/44661449\\_Are\\_you\\_a\\_high\\_potential/links/004635335995337d95000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jay_Conger/publication/44661449_Are_you_a_high_potential/links/004635335995337d95000000.pdf)
- Reis, G., & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116.doi:10.5700/rausp122
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rose, R., Kumar, N., Pak, O. (2009) The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6). doi: <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rozna, Z., Formánek, I., & Maňák, R. (2019). Determining the factors of the employees' intention to stay or leave in the slovak's smes. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7 (2), 63-72. doi: 10.2478/IJEK-2019-0011
- Sackett, P., Gruys, M., & Ellingson, J. (1998). Ability–personality interactions when predicting job performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 545–556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.545>

- Santhanam, N., Kamalanabhan, T., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212-228. doi: <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 328–342. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.328>
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. doi :10.1108/JPBM-09-2013-0393.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25. doi: 10.1002/0470013419.ch1
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., & Arora, A., (2017). A multi-dimensional scale for measuring employer brand. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 659- 673.  
Retrieved from  
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d3f6e7c7-06e64291-aa5e-11d6eac3c0d3%40pdc-v-sessmgr01>
- Sullivan, C., & Smithson, J. (2007). Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 448–461. doi:10.1080/09585190601167797
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. doi:10.1108/00197851111145853
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206.  
doi:10.1177/0972150916631214
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Tria, W., & Rahmat, H. (2018). Adaptation of individual work performance questionnaire (iwpq) into bahasa indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101-112. doi: 10.5861/ijrsp.2018.3020

Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(1), 1-7. doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.8609>

## ANEXOS

## **ANEXO A- Questionário**

### **-Secção 1-**

O presente estudo insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA – Instituto Universitário, e tem como objetivo compreender o impacto da atratividade das empresas nos colaboradores.

Neste sentido, solicito a sua colaboração na resposta, com sinceridade, às questões que lhe serão apresentadas. O tempo total previsto de duração deste questionário é de 10 minutos.

A sua participação é voluntária, podendo cessá-la a qualquer momento, por qualquer motivo, sem qualquer prejuízo.

Saliento que todos os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial e utilizados exclusivamente para fins estatísticos, em âmbito académico.

Para esclarecimento de dúvidas e/ou informações adicionais contacte:

Ana Raquel Duarte: 24363@alunos.ispa.pt

Ao clicar no seguinte botão declara aceitar participar voluntariamente no estudo e confirma estar empregado atualmente.

## -Secção 2-

Considerando a empresa para a qual trabalha, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Na minha empresa tenho oportunidade de desempenhar uma função desafiante							
2. Na minha empresa sinto-me envolvido com o trabalho							
3. Sinto-me valorizado pela minha empresa							
4. Sinto <i>empowerment</i> (empoderamento) por parte da minha empresa							
5. A minha empresa oferece-me um plano de carreira claro							
6. Sinto que confiam em mim no meu trabalho							
7. Identifico-me com o Sistema de valores da empresa							
8. Tenho uma boa relação com os meus colegas							
9. Tenho uma boa relação com os meus colegas							
10. Tenho colegas que me apoiam e encorajam							
11. Existe um bom trabalho de equipa							
12. A minha empresa reconhece o mérito							
13. A minha empresa tem uma elevada classificação em <i>rankings</i> de marca do empregador							
14. É importante para mim que a minha empresa receba muitos prémios							

15. As práticas de recrutamento e seleção na minha empresa são adequadas							
16. A minha empresa tem elevada reputação <i>word of mouth</i> (passa palavra)							
17. Concordo com as características utilizadas para o recrutamento							
18. As pessoas reconhecem a minha empresa devido à sua presença online e nos média							
19. As pessoas reconhecem a minha organização devido ao contacto pessoal que estabelecem com a ela							
20. As pessoas reconhecem a minha empresa através da sua participação em espetáculos e eventos							
21. É importante para mim o índice de satisfação do cliente para com a minha empresa							
22. A minha empresa proporciona o desenvolvimento de competências							
23. A minha empresa fornece programas de aprendizagem/ desenvolvimento para aumento dos meus conhecimentos							
24. A minha empresa oferece programas de treino internacionais							
25. A minha empresa está em constante inovação							
26. A minha organização providencia produtos e serviços de alta qualidade							
27. A minha empresa cria produtos e serviços inovadores							
28. As ideias de novos colaboradores são valorizadas pela empresa							
29. A gestão da empresa reconhece o trabalho que desenvolvo							
30. A minha empresa abre portas para futuras oportunidades de emprego							
31. É importante para mim a dimensão da minha empresa							

32. A minha empresa tem uma elevada presença internacional							
33. A minha empresa oferece um horário flexível							
34. A minha empresa oferece a possibilidade de trabalhar através de casa							
35. A minha empresa oferece um bónus de adesão/ entrada na empresa							
36. A minha empresa oferece um pacote de benefícios e remuneração atrativo							
37. A minha empresa efetua uma revisão salarial atrativa							
38. A minha empresa permite-me escolher várias localizações possíveis para eu realizar o meu trabalho							
39. A minha empresa é perto de casa							

### -Secção 3-

Considerando o seu último mês de trabalho, indique em que grau concorda com as seguintes afirmações:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.					
2. O meu plano foi ótimo.					
3. Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.					
4. No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.					

5. Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço.					
6. Agarrei novas responsabilidades.					
7. Iniciei proactivamente novas tarefas quando as antigas terminaram.					
8. Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.					
9. Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.					
10. Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.					
11. Utilizei soluções criativas em novos problemas.					
12. Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.					
13. Participei ativamente em reuniões de trabalho.					
14. Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.					
15. Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.					
16. Mantive-me focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.					
17. Falei com colegas sobre os aspetos negativos no meu trabalho.					
18. Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.					

#### -Secção 4-

Com base na sua experiência pessoal, leia cada uma das afirmações e indique em que medida concorda com as mesmas.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5
1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo					
2. De momento, encontro-me ativamente à procura de outro emprego noutra organização					
3. Não pretendo deixar o meu emprego					
4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização					
5. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego					

#### -Secção 5-

Por fim, segue-se uma lista de afirmações que dizem respeito a situações que podem ocorrer em ambiente de trabalho. Leia cada uma das afirmações e indique em que medida estas lhe dizem respeito.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Geralmente destaco-me na minha equipa pela boa qualidade do meu trabalho.					
2. Costumo ouvir que demoro a realizar as minhas atividades no trabalho					
3. Sou capaz de encontrar soluções sozinho para problemas de trabalho frequentemente					

4. Costumo ouvir que sou melhor do que outras pessoas que fazem atividades semelhantes à minha					
5. Geralmente consigo fazer o meu trabalho sem precisar de ajuda					
6. Costumo demorar mais do que outras pessoas a fazer o meu trabalho					
7. É frequente as pessoas ficarem admiradas com a qualidade do meu trabalho					
8. Costumo atrasar-me para concluir as atividades no trabalho					
9. Sou capaz de solucionar problemas de trabalho sem a ajuda de outras pessoas					
10. Posso ser considerado o número 1 no trabalho que faço					
11. Costumo concluir as minhas atividades de trabalho no último minuto possível					
12. Sinto que tenho algum talento especial que me faz realizar bem meu trabalho					
13. Os meus colegas de trabalho dizem que sou bom no que faço					
14. Normalmente levo mais tempo do que as outras pessoas para fazer meu trabalho					
15. Geralmente consigo fazer meu trabalho sozinho					
16. Acho que o que falta para que eu seja o número 1 no que faço é concluir as minhas atividades mais rapidamente					
17. Quando não sei como fazer alguma atividade de trabalho, consigo descobrir sozinho					
18. Os meus superiores consideram meu desempenho melhor do que a média.					
19. Consigo perceber sozinho como fazer um trabalho melhor.					
20. Quando precisam que alguma coisa seja feita com perfeição no trabalho procuram a minha ajuda.					

**-Secção 5-**

**Dados sociodemográficos**

**Idade** \_\_\_\_

**Gênero:** F  M

**Distrito:** \_\_\_\_\_

**Habilitações Literárias:**

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro \_\_\_\_\_

**Atualmente trabalho numa empresa:**

Pública

Privada

Outro \_\_\_\_\_

**Setor de atividade da empresa:**

Atividades Financeiras e Seguros

Atividades imobiliárias

Educação

Atividades de saúde humana e apoio social

Indústrias extrativas

Indústrias transformadoras

Comércio por grosso e a retalho

Alojamento, restauração e similares

Eletricidade, gás e água

Transporte e armazenagem

Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca

Construção

Outros setores

**Há quanto tempo trabalha na empresa** (Responda em anos. Caso tenha experiência inferior a 1 ano escreva o número decimal (ex: 3 meses = 0.3): \_\_\_\_\_

### **-Secção 6-**

Obrigada, a sua colaboração foi fundamental.

Caso pretenda conhecer os resultados gerais do estudo aquando a sua conclusão, poderá enviar um e-mail para 24363@alunos.ispa.pt.

Salienta-se que o seu pedido não permitirá identificar as suas respostas ao questionário, mas evidenciará a sua participação no estudo, informação essa que permanecerá confidencial.

Atenciosamente,

Raquel Duarte

## ANEXO B- Estatística Descritiva da Amostra

### Género

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Feminino	164	72,2	72,2	72,2
	Masculino	63	27,8	27,8	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

### Distrito

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Lisboa	205	90,3	90,3	90,3
	Leiria	7	3,1	3,1	93,4
	Santarém	4	1,8	1,8	95,2
	Setúbal	4	1,8	1,8	96,9
	Outros	2	,9	,9	97,8
	Aveiro	1	,4	,4	98,2
	Porto	2	,9	,9	99,1
	Açores	1	,4	,4	99,6
	Faro	1	,4	,4	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

### Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Antiguidade	227	,08	40,00	9,6093	10,04161
Idade	227	18	62	37,55	10,766
N válido (de lista)	227				

### Habilitações Literárias

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Ensino Básico	11	4,8	4,8	4,8
Ensino Secundário	104	45,8	45,8	50,7
Licenciatura	93	41,0	41,0	91,6
Mestrado	18	7,9	7,9	99,6
Doutoramento	1	,4	,4	100,0
Total	227	100,0	100,0	

### Setor da Empresa

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Público	46	20,3	20,3	20,3
Privado	178	78,4	78,4	98,7
Público-Privado	1	,4	,4	99,1
IPSS	2	,9	,9	100,0
Total	227	100,0	100,0	

### Setor de Atividade

		<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% Válida</b>	<b>% Cumulativa</b>
Válido	Atividades Financeiras e Seguros	22	9,7	9,7	9,7
	Atividades imobiliárias	2	,9	,9	10,6
	Educação	30	13,2	13,2	23,8
	Atividades de saúde humana e apoio social	21	9,3	9,3	33,0
	Indústrias extractivas	1	,4	,4	33,5
	Indústrias transformadoras	16	7,0	7,0	40,5
	Comércio por grosso e a retalho	18	7,9	7,9	48,5
	Alojamento, restauração e similares	5	2,2	2,2	50,7
	Eletrecidade, gás e água	9	4,0	4,0	54,6
	Transporte e armazenagem	10	4,4	4,4	59,0
	Agricultura, produção animal, caça, sivicultura e pesca	7	3,1	3,1	62,1
	Construção	9	4,0	4,0	66,1
	Outros setores	77	33,9	33,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## ANEXO C- Codificação das Variáveis Sociodemográficas

Variável	Codificação da variável	
Género	Feminino	1
	Masculino	2
Distrito	Lisboa	1
	Leiria	2
	Santarém	3
	Setúbal	4
	Aveiro	5
	Porto	6
	Açores	7
	Faro	8
	Outros	9
	Habilitações Literárias	Ensino Básico
Ensino Secundário		2
Licenciatura		3
Mestrado		4
Doutoramento		5
Setor de Atividade	Atividades Financeiras e Seguros	1
	Atividades imobiliárias	2
	Educação	3
	Atividades de saúde humana e apoio social	4
	Indústrias extractivas	5
	Indústrias transformadoras	6
	Comércio por grosso e a retalho	7
	Alojamento, restauração e similares	8
	Eletrecidade, gás e água	9
	Transporte e armazenagem	10
	Agricultura, produção animal, caça, siveicultura e pesca	11
	Construção	12
	Outros setores	13
Setor da empresa	Público	1
	Privado	2
	Público-Privado	3
	IPSS	4

## ANEXO D- Qualidades Métricas da Escala de *Employer Attractiveness*

Análise Fatorial Exploratória

### Teste de Kraisner-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de esfericidade de Bartlett

<b>Kraisner-Meyer-Olkin</b>	,930
	Aprox. Qui-quadrado 6040,113
<b>Teste de Bartlett</b>	Gl 741
	p ,000

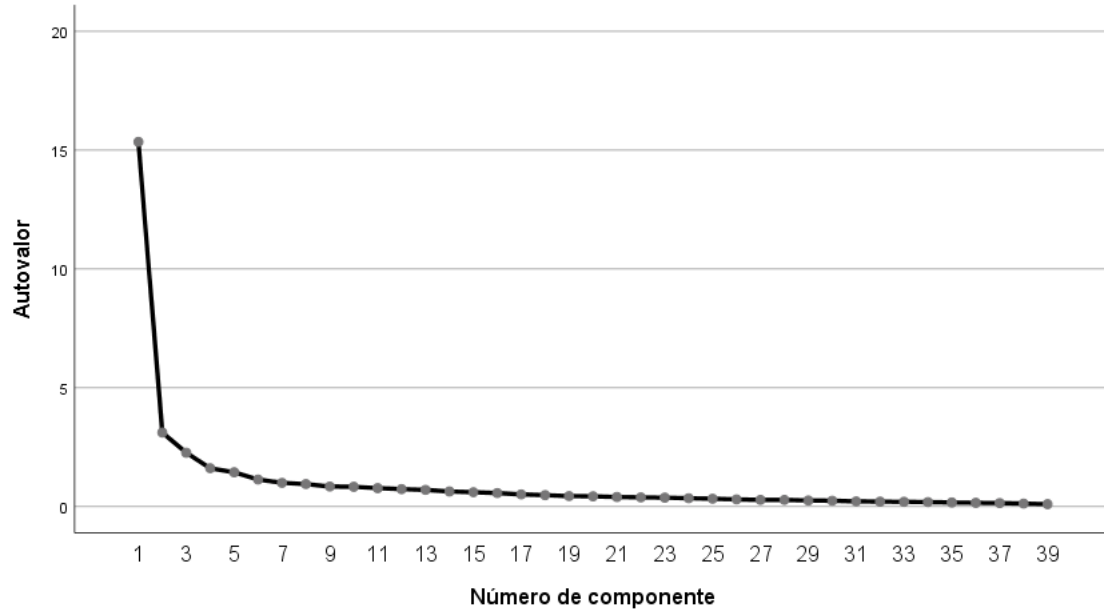
### Variância Total Explicada pelos Fatores da Escala de *Employer Attractiveness*

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos Quadrados			
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa	Comunalidades
<b>1</b>	15,345	39,345	39,345	15,345	39,345	39,345	,549
<b>2</b>	3,110	7,975	47,321	3,110	7,975	47,321	,654
<b>3</b>	2,262	5,800	53,121	2,262	5,800	53,121	,795
<b>4</b>	1,610	4,128	57,249	1,610	4,128	57,249	,729
<b>5</b>	1,438	3,688	60,937	1,438	3,688	60,937	,632
<b>6</b>	1,134	2,908	63,845	1,134	2,908	63,845	,615
<b>7</b>	,995	2,552	66,397				,717
<b>8</b>	,942	2,415	68,811				,659
<b>9</b>	,839	2,151	70,962				,802
<b>10</b>	,829	2,125	73,087				,710
<b>11</b>	,771	1,978	75,066				,754
<b>12</b>	,729	1,869	76,934				,730
<b>13</b>	,699	1,793	78,727				,659

<b>14</b>	,632	1,621	80,349	,553
<b>15</b>	,601	1,542	81,890	,737
<b>16</b>	,563	1,443	83,333	,688
<b>17</b>	,506	1,298	84,631	,761
<b>18</b>	,476	1,221	85,851	,553
<b>19</b>	,438	1,122	86,974	,498
<b>20</b>	,428	1,096	88,070	,530
<b>21</b>	,399	1,023	89,093	,601
<b>22</b>	,381	,978	90,071	,663
<b>23</b>	,372	,953	91,024	,591
<b>24</b>	,345	,884	91,908	,547
<b>25</b>	,327	,840	92,747	,720
<b>26</b>	,298	,763	93,511	,618
<b>27</b>	,278	,713	94,223	,662
<b>28</b>	,275	,705	94,929	,643
<b>29</b>	,252	,647	95,575	,719
<b>30</b>	,241	,619	96,194	,605
<b>31</b>	,215	,552	96,747	,645
<b>32</b>	,203	,520	97,267	,629
<b>33</b>	,196	,504	97,771	,463
<b>34</b>	,186	,477	98,247	,565
<b>35</b>	,167	,429	98,677	,467
<b>36</b>	,153	,393	99,070	,597
<b>37</b>	,143	,367	99,437	,697
<b>38</b>	,122	,313	99,750	,602

### Gráfico Scree Plot

Gráfico de escarpa



### Matriz de Componente Rotativa para 3 Fatores

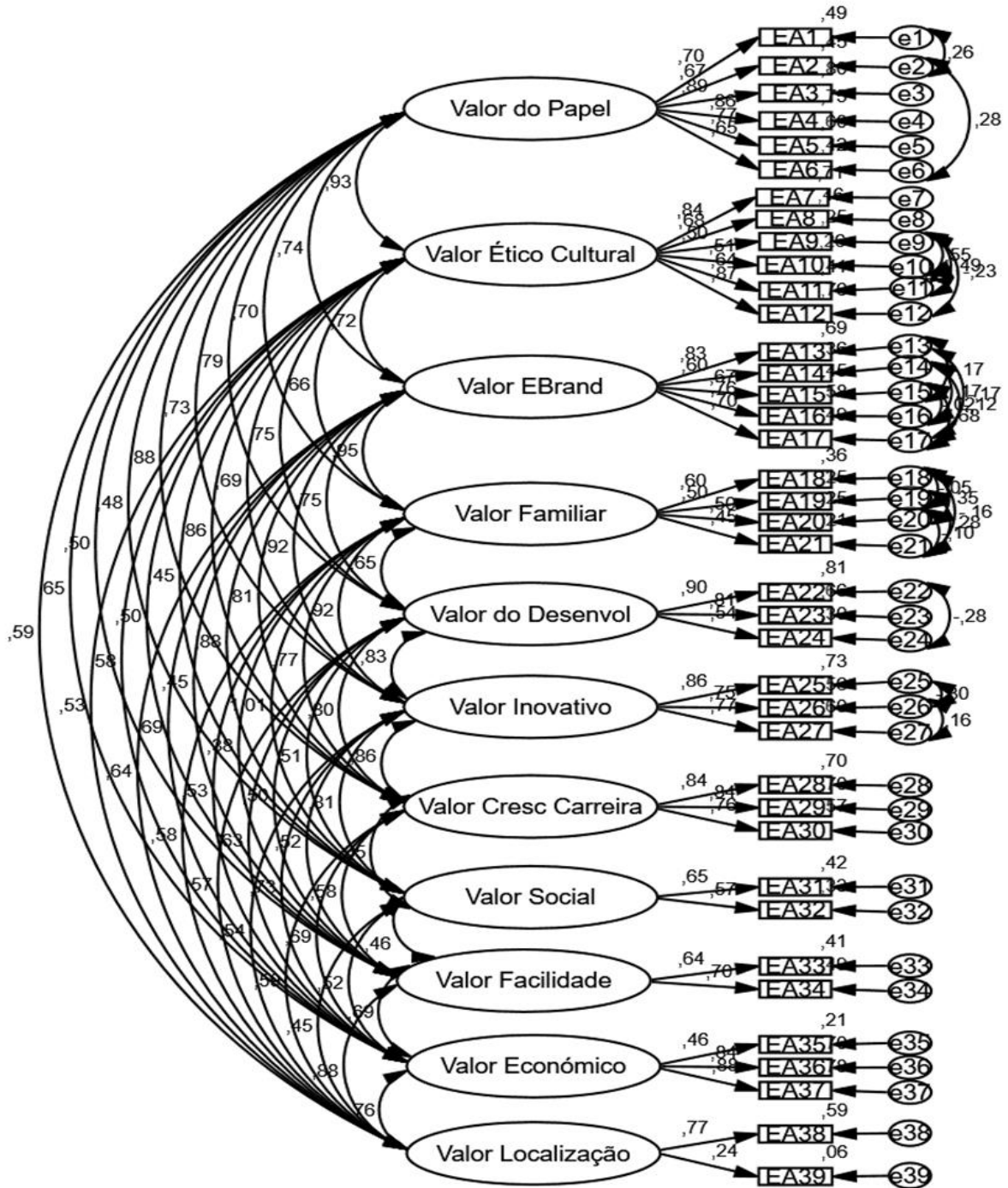
Item	Componente					
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
EA3	,812	,127	,258	,090	,170	,129
EA12	,746	,135	,208	,063	,215	,247
EA29	,742	,151	,176	,183	,282	,037
EA4	,717	,274	,219	,202	,158	,165
EA2	,709	-,015	,105	,340	-,038	,152
EA1	,659	,094	,105	,086	,169	,242
EA22	,653	,284	,121	,062	,362	,078
EA8	,648	-,002	,132	,319	-,100	,331
EA6	,643	,071	,050	,334	-,029	,287
EA7	,633	,245	,176	,099	,269	,379
EA5	,629	,207	,247	,067	,340	,113
EA28	,598	,347	,216	,109	,314	,088
EA23	,568	,283	,198	,007	,385	,011

<b>EA32</b>	-,007	,755	,193	,122	-,057	,058
<b>EA20</b>	,146	,698	,087	,089	,058	-,055
<b>EA18</b>	,107	,672	,186	,164	,127	,109
<b>EA27</b>	,321	,617	,191	,182	,329	,008
<b>EA25</b>	,427	,570	,243	,091	,367	,101
<b>EA13</b>	,322	,540	,216	,338	,314	,057
<b>EA24</b>	,246	,525	,411	-,171	,107	,020
<b>EA30</b>	,382	,442	,276	,246	,333	,126
<b>EA34</b>	,165	,050	,726	-,050	-,011	,075
<b>EA38</b>	,218	,117	,704	,145	,149	,048
<b>EA35</b>	,046	,251	,631	-,064	-,001	-,019
<b>EA33</b>	,154	,202	,614	,124	,069	,030
<b>EA36</b>	,291	,180	,605	,132	,305	,061
<b>EA37</b>	,294	,189	,566	,098	,490	,070
<b>EA31</b>	,106	,355	,145	,692	,052	,073
<b>EA21</b>	,292	,103	-,082	,690	-,112	,100
<b>EA19</b>	,319	,105	-,072	,590	,173	,047
<b>EA16</b>	,245	,378	,076	,550	,390	,157
<b>EA39</b>	-,013	-,338	,241	,519	,299	-,099
<b>EA14</b>	,062	,428	,130	,506	,229	,201
<b>EA26</b>	,363	,400	,066	,404	,392	-,069
<b>EA17</b>	,381	,158	,133	,177	,720	,153
<b>EA15</b>	,392	,173	,144	,122	,699	,171
<b>EA9</b>	,228	,056	,017	,138	,025	,852
<b>EA10</b>	,254	,053	,055	,067	,095	,791
<b>EA11</b>	,426	,020	,068	,011	,161	,736

Análise Fatorial Confirmatória

Validade

X<sup>2</sup>(627)=1359,674; p=,000; X<sup>2</sup>df=2,169  
 ;CFI=,871; GFI=,756  
 ;PCFI=,737; PGFI=,608  
 ;RMSEA=,072; p(rmsea<=0,05)=,000  
 ;AIC=1665,674; BCC=1731,480; MECVI=7,661



<b>Índice</b>	<b>Valores de Referência (Marôco, 2014)</b>	<b>Tipo de Índice</b>
$\chi^2/df^*$	>5 – Ajustamento mau ]2;5] – Ajustamento sofrível ]1 ;2] - Ajustamento bom =1-Ajustamento muito bom	<u>Índices Absolutos</u> : Avalia a qualidade do modelo per se, sem comparação com outros modelos.
<b>CFI</b> (Comparative Fit Index)	<0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[- Ajustamento sofrível [0,9;0,95[- Ajustamento bom ≥0,95- Ajustamento muito bom	<u>Índice Relativo</u> : Avalia a qualidade do modelo sob teste relativamente ao modelo com pior e melhor ajustamento possível
<b>RMSEA</b> (Rot Mean Square Error of Approximation)	>0,10 – Ajustamento inaceitável ]0,05;0,10] – Ajustamento bom ≥ 0,05 – Ajustamento muito bom $p$ -value ≥0,05	<u>Índice de Descrepância Populacional</u> : Compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais) relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com momentos populacionais (médias e variâncias amostrais).
<b>AIC</b> (Alaike Information Criterion) <b>BCC</b> (Browne-Cudeck Criterion) <b>MCVI</b> (Cross Validation Index)	Usados para comparar modelos Quanto < melhor	<u>Índices Baseados na Teoria da Informação</u> : Baseados na estatística $\chi^2$ , penalizam o modelo em função da sua complexidade

## Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais

### Fiabilidade

*Dimensão EA Valor do Papel*

#### Estadísticas de confiabilidade

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,893	6

**Estatísticas totais-item EA Valor do Papel**

	<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>
EA1	24,47	38,241	,688	,878
EA2	23,89	40,146	,702	,877
EA3	25,09	35,412	,807	,859
EA4	25,18	37,281	,806	,861
EA5	25,52	34,260	,711	,879
EA6	23,96	40,928	,612	,889

*Dimensão EA Valor Ético e cultural*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,870	6

**Estatísticas totais-item EA Valor Ético e cultural**

	<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>
EA7	27,83	28,506	,729	,837
EA8	26,87	31,797	,626	,855
EA9	26,49	34,410	,636	,857
EA10	26,83	32,754	,633	,854
EA11	27,26	28,483	,749	,833
EA12	28,12	28,442	,686	,847

*Dimensão EA Valor do Employer Branding*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,848	5

**Estatísticas totais-item EA Valor do Employer Branding**

	<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>
EA13	18,95	28,781	,654	,818
EA14	18,23	31,206	,537	,848
EA15	18,94	28,279	,694	,807
EA16	18,38	28,891	,697	,806
EA17	18,96	29,118	,707	,804

*Dimensão EA Valor Familiar*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,627	4

**Estatísticas totais-item EA Valor Familiar**

	<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>
EA18	15,03	11,083	,499	,484
EA19	13,79	14,353	,384	,574
EA20	15,51	11,065	,487	,495
EA21	12,75	18,030	,310	,629

*Dimensão EA Valor Desenvolvimento*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,754	3

**Estatísticas totais-item EA Valor Desenvolvimento**

	<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>
EA22	7,16	9,081	,669	,586
EA23	7,56	7,787	,679	,554
EA24	9,52	9,870	,431	,844

*Dimensão EA Valor Inovativo*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,825	3

**Estatísticas totais-item EA Valor Inovativo**

	<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>
EA25	9,54	9,258	,666	,775
EA26	8,66	10,853	,649	,795
EA27	9,47	8,383	,744	,693

*Dimensão EA Valor do Crescimento Carreira*

<b>Estatística de confiabilidade</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,848	3

**Estatísticas totais-item EA Valor do Crescimento Carreira**

	<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>
EA28	9,03	9,344	,775	,732
EA29	8,73	10,253	,714	,793
EA30	8,87	9,439	,669	,840

*Dimensão EA Valor Social*

<b>Estatística de confiabilidade</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,512	2

**Estatísticas totais-item EA Valor Social**

	<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>
EA31	3,91	5,877	,374	.
EA32	5,30	2,598	,374	.

*Dimensão EA Valor da Facilidade*

<b>Estatística de confiabilidade</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,614	2

**Estatísticas totais-item EA Valor da Facilidade**

	<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>
EA33	2,45	4,133	,443	.
EA34	4,48	4,197	,443	.

*Dimensão EA Valor Económico*

<b>Estatística de confiabilidade</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,761	3

**Estatísticas totais-item EA Valor Económico**

	<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>
EA35	6,60	12,727	,416	,851
EA36	4,96	8,290	,678	,576
EA37	5,34	7,880	,724	,515

*Dimensão EA Valor da Localização*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,306	6

**Estatísticas totais-item EA Valor da Localização**

	<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>
EA38	5,03	3,920	,180	.
EA39	2,56	3,814	,180	.

**Sensibilidade das Dimensões**

*Dimensão EA Valor do Papel*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor do Papel	Média	4,8730	,08190	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,7116	
		Limite superior	5,0344	
	5% da média aparada	4,9095		
	Mediana	4,9533		
	Variância	1,523		
	Erro Desvio	1,23397		
	Mínimo	1,30		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	5,70		
	Amplitude interquartil	1,83		
	Assimetria	-,447	,162	
	Curtose	-,272	,322	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor do Papel	,068	227	,012	,977	227	,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

### Dimensão EA Valor Ético e cultural

#### Estatística Descritiva

		Estatística	Erro	
EA Valor Ético e Cultural	Média	5,3305	,07571	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	5,1813	
		Limite superior	5,4797	
	5% da média aparada	5,3889		
	Mediana	5,5325		
	Variância	1,301		
	Erro Desvio	1,14071		
	Mínimo	1,87		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	5,13		
	Amplitude interquartil	1,54		
	Assimetria	-,637	,162	
	Curtose	-,090	,322	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Ético e Cultural	,080	227	,001	,958	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão EA Valor do Employer Branding*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
<i>EA Valor Employer Branding</i>	Média	4,6582	,08856	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,4837	
		Limite superior	4,8328	
	5% da média aparada	4,6977		
	Mediana	4,8039		
	Variância	1,780		
	Erro Desvio	1,33433		
	Mínimo	1,23		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	5,77		
	Amplitude interquartil	2,13		
	Assimetria	-,403	,162	
	Curtose	-,572	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
<i>EA Valor Employer Branding</i>	,077	227	,002	,972	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Familiar	Média	4,6856	,07942	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,5291	
		Limite superior	4,8421	
	5% da média aparada	4,6947		
	Mediana	4,6620		
	Variância	1,432		
	Erro Desvio	1,19663		
	Mínimo	1,66		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	5,34		
	Amplitude interquartil	1,68		
	Assimetria	-,047	,162	
	Curtose	-,485	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Familiar	,045	227	,200*	,988	227	,050

\* Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Desenvolvimento	Média	4,2482	,09462	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,0617	
		Limite superior	4,4346	
	5% da média aparada	4,2870		
	Mediana	4,3940		
	Variância	2,032		
	Erro Desvio	1,42562		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	2,12		
	Assimetria	-,352	,162	
	Curtose	4,2482	,09462	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Desenvolvimento	,060	227	,046	,977	227	,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão EA Valor Inovativo*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Inovativo	Média	4,6407	,09933	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,4450	
		Limite superior	4,8365	
	5% da média aparada	4,6720		
	Mediana	4,7208		
	Variância	2,240		
	Erro Desvio	1,49660		
	Mínimo	1,01		
	Máximo	7,07		
	Intervalo	6,06		
	Amplitude interquartil	2,40		
	Assimetria	-,279	,162	
	Curtose	-,771	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Inovativo	,076	227	,003	,969	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão EA Valor do Crescimento Carreira*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Crescimento Carreira	Média	4,4375	,09941	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,2416	
		Limite superior	4,6334	
	5% da média aparada	4,4752		
	Mediana	4,6888		
	Variância	2,243		
	Erro Desvio	1,49772		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	2,03		
	Assimetria	-,374	,162	
	Curtose	-,498	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Crescimento Carreira	,092	227	,000	,971	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Social	Média	4,6470	,11009	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,4301	
		Limite superior	4,8639	
	5% da média aparada	4,6998		
	Mediana	4,6571		
	Variância	2,751		
	Erro Desvio	1,65867		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	2,66		
	Assimetria	-,302	,162	
	Curtose	-,940	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Social	,116	227	,000	,949	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Facilidade	Média	3,4162	,11510	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,1894	
		Limite superior	3,6430	
	5% da média aparada	3,3513		
	Mediana	3,0000		
	Variância	3,007		
	Erro Desvio	1,73416		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	2,00		
	Assimetria	,485	,162	
	Curtose	-,557	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Facilidade	,097	227	,000	,939	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Económico	Média	2,9913	,10387	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,7866	
		Limite superior	3,1960	
	5% da média aparada	2,9224		
	Mediana	2,9637		
	Variância	2,449		
	Erro Desvio	1,56499		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	2,56		
	Assimetria	,396	,162	
	Curtose	-,774	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Económico	,102	227	,000	,940	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão EA Valor Localização*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
EA Valor Localização	Média	3,1380	,10908	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,9231	
		Limite superior	3,3530	
	5% da média aparada	3,0516		
	Mediana	2,4072		
	Variância	2,701		
	Erro Desvio	1,64341		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	2,30		
	Assimetria	,799	,162	
	Curtose	-,406	,322	

**Testes de Normalidade**

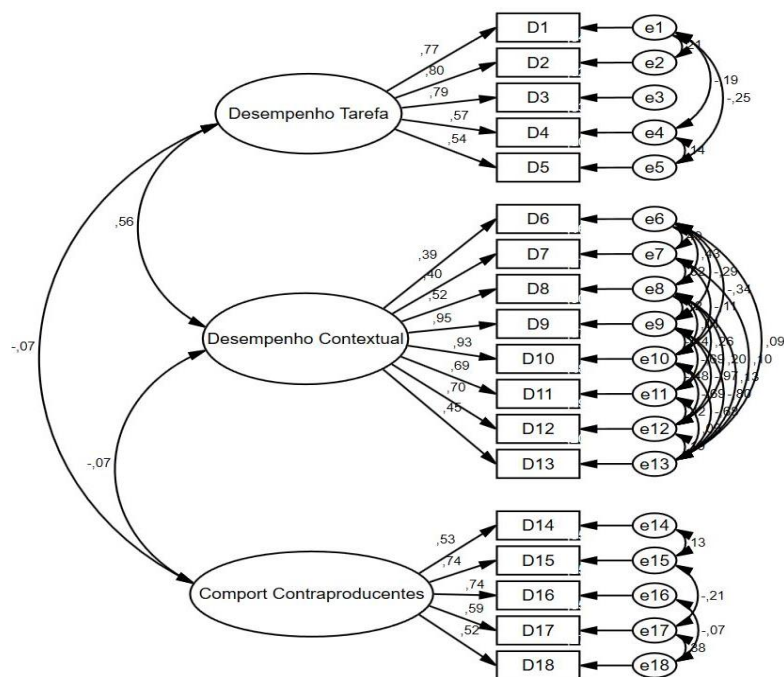
	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EA Valor Localização	,195	227	,000	,904	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO E- Qualidades Métricas da Escala de *Desempenho Individual de Trabalho*

### Validade

$\chi^2(101)=145,734$ ;  $p=,002$ ;  $\chi^2_{df}=1,443$   
 ;CFI=,974; GFI=,937  
 ;PCFI=,643; PGFI=,554  
 ;RMSEA=,044;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,715$   
 ;AIC=285,734; BCC=298,584; MECVI=1,321



### Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2014)	Tipo de Índice
$\chi^2/df$ *	>5 – Ajustamento mau ]2;5] – Ajustamento sofrível ]1 ;2] - Ajustamento bom =1-Ajustamento muito bom	<u>Índices Absolutos</u> : Avalia a qualidade do modelo per se, sem comparação com outros modelos.
CFI (Comparative Fit Index)	<0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[ - Ajustamento sofrível [0,9;0,95[ - Ajustamento bom ≥0,95- Ajustamento muito bom	<u>Índice Relativo</u> : Avalia a qualidade do modelo sob teste relativamente ao modelo com pior e melhor ajustamento possível
RMSEA (Rot Mean Square Error of Approximation)	>0,10 – Ajustamento inaceitável ]0,05;0,10] – Ajustamento bom ≥ 0,05 – Ajustamento muito bom $p$ –value ≥0,05	<u>Índice de Descrepância Populacional</u> : Compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais) relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com momentos populacionais (médias e variâncias amostrais).

<b>AIC</b> (Akaike Information Criterion)	Usados para comparar modelos Quanto < melhor	<u>Índices Baseados na Teoria da Informação:</u> Baseados na estatística $\chi^2$ , penalizam o modelo em função da sua complexidade
<b>BCC</b> (Browne-Cudeck Criterion)		
<b>MCVI</b> (Cross Validation Index)		

## Fiabilidade

### *Dimensão Desempenho Tarefa*

#### Estadística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,817	5

#### Estadísticas totais-item Desempenho Tarefa

	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
IWPQ1	16,65	6,617	,619	,778
IWPQ2	17,04	6,136	,742	,737
IWPQ3	16,67	6,769	,711	,753
IWPQ4	16,84	7,491	,503	,810
IWPQ5	17,03	7,344	,479	,818

### *Dimensão Desempenho Contextual*

#### Estadística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,839	8

**Estatísticas totais-item Desempenho Contextual**

	<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>
IWPQ6	28,06	25,368	,495	,831
IWPQ7	27,82	25,078	,554	,822
IWPQ8	27,68	24,316	,726	,799
IWPQ9	27,65	25,937	,636	,813
IWPQ10	27,58	26,306	,612	,816
IWPQ11	27,91	25,686	,626	,813
IWPQ12	27,87	25,717	,623	,814
IWPQ13	28,33	25,504	,403	,849

*Dimensão Comportamentos Contraproducentes*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,771	5

**Estatísticas totais-item Comportamentos Contraproducentes**

	<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>
IWPQ14	9,63	15,349	,471	,753
IWPQ15	9,87	14,563	,584	,716
IWPQ16	9,88	14,728	,581	,717
IWPQ17	8,79	14,203	,562	,722
IWPQ18	9,29	14,099	,523	,738

## Sensibilidade

### *Dimensão Desempenho Tarefa*

#### Estadística Descritiva

		Estadística	Erro	
Desempenho Tarefa	Média	4,2221	,04349	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,1364	
		Limite superior	4,3078	
	5% da média aparada	4,2693		
	Mediana	4,2925		
	Variância	,429		
	Erro Desvio	,65519		
	Mínimo	1,49		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	3,51		
	Amplitude interquartil	,93		
	Assimetria	-,937	,162	
	Curtose	1,023	,322	

#### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadística	df	Sig.	Estadística	df	Sig.
Desempenho Tarefa	,118	227	,000	,922	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Dimensão Desempenho Contextual

### Estatística Descritiva

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
Desempenho Contextual	Média	4,0301	,04685	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,9378	
		Limite superior	4,1224	
	5% da média aparada	4,0773		
	Mediana	4,0594		
	Variância	,498		
	Erro Desvio	,70588		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	4,00		
	Amplitude interquartil	,98		
	Assimetria	-,858	,162	
	Curtose	1,335	,322	

### Testes de Normalidade

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Desempenho Contextual	,085	227	,000	,944	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Comportamentos Contraproducentes*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
Comportamentos Contraproducentes	Média	2,3339	,06165	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,2125	
		Limite superior	2,4554	
	5% da média aparada	2,2855		
	Mediana	2,3038		
	Variância	,863		
	Erro Desvio	,92884		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	4,00		
	Amplitude interquartil	1,38		
	Assimetria	,562	,162	
	Curtose	-,036	,322	

**Testes de Normalidade**

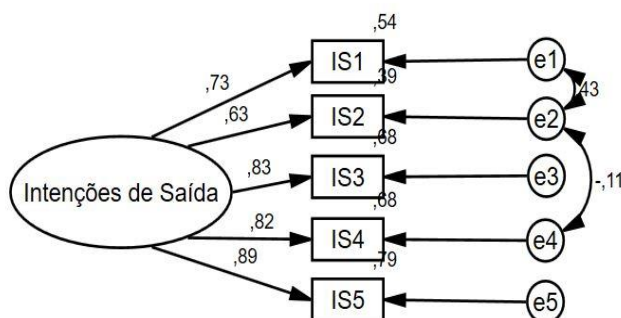
	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Comportamentos Contraproducentes	,075	227	,003	,960	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO F- Qualidades Métricas da Escala de Intenções de Saída

### Validade

$\chi^2(3)=3,003$ ;  $p=,391$ ;  $\chi^2_{df}=1,001$   
 ;CFI=1,000; GFI=,995  
 ;PCFI=,300; PGFI=,199  
 ;RMSEA=,002;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,611$   
 ;AIC=27,003; BCC=27,657; MECVI=,122



### Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2014)	Tipo de Índice
$\chi^2/df$ *	>5 – Ajustamento mau ]2;5] – Ajustamento sofrível ]1 ;2] - Ajustamento bom =1-Ajustamento muito bom	<u>Índices Absolutos</u> : Avalia a qualidade do modelo per se, sem comparação com outros modelos.
CFI (Comparative Fit Index)	<0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[- Ajustamento sofrível [0,9;0,95[- Ajustamento bom ≥0,95- Ajustamento muito bom	<u>Índice Relativo</u> : Avalia a qualidade do modelo sob teste relativamente ao modelo com pior e melhor ajustamento possível
RMSEA (Rot Mean Square Error of Approximation)	>0,10 – Ajustamento inaceitável ]0,05;0,10] – Ajustamento bom ≥ 0,05 – Ajustamento muito bom $p$ -value ≥0,05	<u>Índice de Descrepância Populacional</u> : Compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais) relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com momentos populacionais (médias e variâncias amostrais).
AIC (Alaike Information Criterion) BCC (Browne-Cudeck Criterion) MCVI (Cross Validation Index)	Usados para comparar modelos Quanto < melhor	<u>Índices Baseados na Teoria da Informação</u> : Baseados na estatística $\chi^2$ , penalizam o modelo em função da sua complexidade

## Fiabilidade

### Estadística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,892	5

### Estadísticas totais-item Intenções de saída

	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
TI1	12,2511	58,419	,750	,866
TI2	13,4493	62,735	,642	,889
TI3	12,4229	57,422	,759	,864
TI4	12,4890	58,384	,728	,871
TI5	12,7181	55,885	,803	,853

## Sensibilidade

### Estadística Descritiva

		Estadística	Erro	
Intenções de Saída	Média	3,1961	,12646	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,9469	
		Limite superior	3,4452	
	5% da média aparada	3,1067		
	Mediana	2,9302		
	Variância	3,630		
	Erro Desvio	1,90526		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	7,00		
	Intervalo	6,00		
	Amplitude interquartil	3,28		
	Assimetria	,462	,162	
	Curtose	-,985	,322	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Intenções de Saída	,135	227	,000	,904	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## ANEXO G- Qualidades Métricas da Escala de Talento Organizacional

Análise Fatorial Exploratória

### Teste de Kraiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de esfericidade de Bartlett para a medida de Talento Organizacional

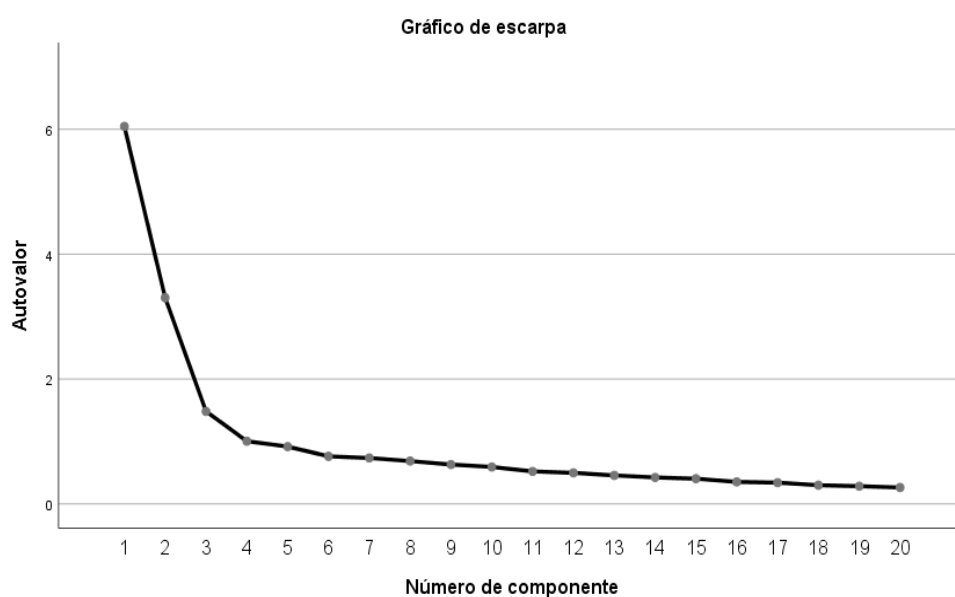
<b>Kraiser-Meyer-Olkin</b>	,873
	Aprox. Qui-quadrado 1848,455
<b>Teste de Bartlett</b>	Gl 190
	P ,000

### Variância Total Explicada pelos Fatores da medida de Talento Organizacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos Quadrados			Comunalidades
	Total	% Variância	% Cumulativa	Total	% Variância	% Cumulativa	
<b>1</b>	6,048	30,238	30,238	6,048	30,238	30,238	,582
<b>2</b>	3,302	16,510	46,747	3,302	16,510	46,747	,608
<b>3</b>	1,482	7,409	54,156	1,482	7,409	54,156	,478
<b>4</b>	1,005	5,023	59,179	1,005	5,023	59,179	,515
<b>5</b>	,918	4,590	63,769				,646
<b>6</b>	,762	3,812	67,580				,633
<b>7</b>	,735	3,677	71,257				,658
<b>8</b>	,686	3,431	74,688				,488
<b>9</b>	,630	3,150	77,838				,610
<b>10</b>	,592	2,959	80,797				,533
<b>11</b>	,520	2,602	83,399				,366
<b>12</b>	,497	2,486	85,886				,434

<b>13</b>	,457	2,285	88,171	,609
<b>14</b>	,424	2,118	90,289	,672
<b>15</b>	,404	2,020	92,309	,770
<b>16</b>	,352	1,760	94,068	,628
<b>17</b>	,341	1,703	95,771	,718
<b>18</b>	,300	1,498	97,269	,617
<b>19</b>	,283	1,416	98,685	,667
<b>20</b>	,263	1,315	100,000	,604

### Gáfico Scree Plot



### Matriz de Componente Rotativa para 3 Fatores

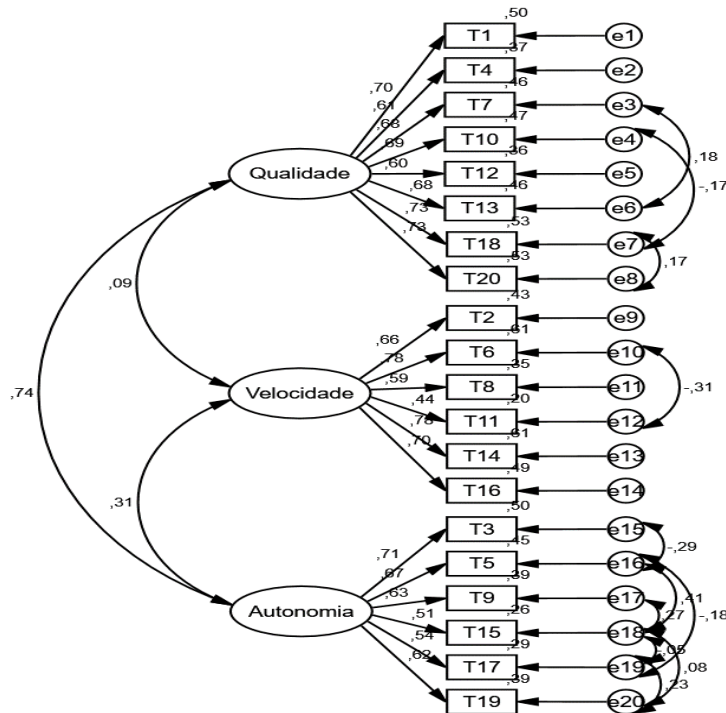
Item	Componente		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
<b>T7</b>	0,797	0,018	0,014
<b>T18</b>	0,766	-0,049	0,144
<b>T13</b>	0,763	-0,125	0,075

<b>T20</b>	0,727	0,057	0,268
<b>T4</b>	0,656	0,205	0,112
<b>T12</b>	0,63	-0,015	0,186
<b>T1</b>	0,626	-0,125	0,366
<b>T10</b>	0,563	0,026	0,447
<b>T14</b>	-0,037	0,8	-0,135
<b>T16</b>	0,071	0,784	-0,011
<b>T6</b>	-0,151	0,755	-0,18
<b>T2</b>	0,026	0,707	-0,219
<b>T8</b>	-0,034	0,673	-0,095
<b>T11</b>	0,112	0,555	0,171
<b>T15</b>	0,073	-0,058	0,821
<b>T9</b>	0,153	-0,065	0,762
<b>T5</b>	0,226	-0,222	0,689
<b>T3</b>	0,385	-0,102	0,54
<b>T19</b>	0,407	-0,136	0,51
<b>T17</b>	0,376	0,102	0,472

# Análise Fatorial Confirmatória

## Validade

$\chi^2(156)=279,839$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=1,794$   
 ;CFI=,928; GFI=,894  
 ;PCFI=,762; PGFI=,664  
 ;RMSEA=,059;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,087$   
 ;AIC=387,839; BCC=398,902; MECVI=1,765



## Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2014)	Tipo de Índice
$\chi^2/df$ *	>5 – Ajustamento mau ]2;5] –Ajustamento sofrível ]1 ;2] - Ajustamento bom =1-Ajustamento muito bom	<u>Índices Absolutos</u> : Avalia a qualidade do modelo per se, sem comparação com outros modelos.
<b>CFI</b> (Comparative Fit Index)	<0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[ - Ajustamento sofrível [0,9;0,95[ - Ajustamento bom ≥0,95- Ajustamento muito bom	<u>Índice Relativo</u> : Avalia a qualidade do modelo sob teste relativamente ao modelo com pior e melhor ajustamento possível
<b>RMSEA</b> (Rot Mean Square Error of Approximation)	>0,10 – Ajustamento inaceitável ]0,05;0,10] – Ajustamento bom ≥ 0,05 – Ajustamento muito bom $p$ –value ≥0,05	<u>Índice de Descrepância Populacional</u> : Compara o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais (médias e variâncias amostrais) relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com momentos populacionais (médias e variâncias amostrais).

<b>AIC</b> (Akaike Information Criterion)	Usados para comparar modelos Quanto < melhor	<u>Índices Baseados na Teoria da Informação:</u> Baseados na estatística $\chi^2$ , penalizam o modelo em função da sua complexidade
<b>BCC</b> (Browne-Cudeck Criterion)		
<b>MCVI</b> (Cross Validation Index)		

## Fiabilidade

### *Dimensão Talento Qualidade*

#### Estadística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,866	8

#### Estadísticas totais-item Talento Qualidade

	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
T1	23,08	32,135	,634	,850
T4	24,11	29,387	,566	,858
T7	23,56	30,921	,662	,846
T10	24,11	28,766	,600	,854
T12	23,61	30,823	,553	,857
T13	23,26	31,122	,649	,847
T18	23,81	30,213	,669	,844
T20	23,52	30,083	,686	,842

*Dimensão Talento Velocidade*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,806	6

**Estatísticas totais-item Talento Velocidade**

	<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>
T2	9,57	14,724	,592	,770
T6	9,42	14,298	,620	,763
T8	9,54	14,798	,535	,782
T11	9,15	15,264	,366	,826
T14	9,56	14,442	,691	,751
T16	9,36	13,727	,638	,758

*Dimensão Talento Autonomia*

**Estatística de confiabilidade**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,794	6

**Estatísticas totais-item Talento Autonomia**

	<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>
T3	19,44	11,637	,554	,762
T5	19,53	11,294	,563	,759
T9	19,62	10,804	,593	,752

T15	19,38	11,114	,577	,756
T17	20,13	11,705	,438	,790
T19	19,69	11,356	,568	,758

## Sensibilidade

*Dimensão Talento Qualidade*

### Estadística Descritiva

		Estadística	Erro	
Talento Qualidade	Média	3,3831	,05173	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,2812	
		Limite superior	3,4850	
	5% da média aparada	3,3963		
	Mediana	3,3948		
	Variância	,607		
	Erro Desvio	,77940		
	Mínimo	1,13		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	3,87		
	Amplitude interquartil	1,02		
	Assimetria	-,180	,162	
	Curtose	-,069	,322	

### Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadística	df	Sig.	Estadística	df	Sig.
Talento Qualidade	,049	227	,200*	,990	227	,126

\* Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Talento Velocidade*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
Talento Velocidade	Média	4,1291	,05017	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,0302	
		Limite superior	4,2280	
	5% da média aparada	4,1832		
	Mediana	4,2341		
	Variância	,571		
	Erro Desvio	,75585		
	Mínimo	1,00		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	4,00		
	Amplitude interquartil	1,00		
	Assimetria	-,916	,162	
	Curtose	,708	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Talento Velocidade	,125	227	,000	,917	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

*Dimensão Talento Autonomia*

**Estatística Descritiva**

		<b>Estatística</b>	<b>Erro</b>	
Talento Autonomia	Média	3,9360	,04373	
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,8498	
		Limite superior	4,0222	
	5% da média aparada	3,9545		
	Mediana	4,0000		
	Variância	,434		
	Erro Desvio	,65881		
	Mínimo	2,21		
	Máximo	5,00		
	Intervalo	2,79		
	Amplitude interquartil	,99		
	Assimetria	-,312	,162	
	Curtose	-,615	,322	

**Testes de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Talento Autonomia	,080	227	,001	,974	227	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo H – Índices de Modificação Correlacionados

### Employer Attractiveness

Erros		Índices	Par
Correlacionados		Modificação	Change
e26	<--> e25	9,770	-,237
e27	<--> e26	7,432	,232
e24	<--> e22	4,669	-,207
e19	<--> e18	4,507	-,309
e20	<--> e18	19,161	,775
e21	<--> e18	11,165	-,310
e21	<--> e19	17,612	,345
e21	<--> e20	5,303	-,230
e15	<--> e13	14,365	-,353
e16	<--> e14	7,789	,288
e16	<--> e15	4,632	-,201
e17	<--> e13	9,264	-,259
e17	<--> e14	6,944	-,270
e17	<--> e15	106,360	,959
e10	<--> e9	61,017	,456
e11	<--> e9	47,164	,445
e11	<--> e10	37,430	,466
e12	<--> e9	25,584	-,281
e2	<--> e1	10,297	,215
e6	<--> e2	13,773	,237

### Talento Organizacional

Erros		Índices	Par
Correlacionados		Modificação	Change
e19	<--> e20	15,862	,168
e18	<--> e20	4,347	-,078
e18	<--> e19	8,203	-,128
e17	<--> e18	8,647	,120
e16	<--> e19	7,544	-,117
e16	<--> e18	30,177	,208
e15	<--> e16	9,792	-,107
e10	<--> e12	11,766	-,191
e7	<--> e8	5,945	,090
e4	<--> e12	19,265	-,340
e4	<--> e7	5,945	-,128
e3	<--> e6	5,517	,083

### Desempenho Individual de Trabalho

Erros Correlacionados		Índices de Modificação	Par Change
e12 <--> e13	26,510	,333	
e11 <--> e13	14,099	,236	
e11 <--> e12	71,423	,331	
e17 <--> e18	28,292	,468	
e16 <--> e18	5,866	-,182	
e15 <--> e17	11,642	-,244	
e14 <--> e15	4,569	,151	
e10 <--> e13	10,818	-,126	
e10 <--> e12	5,681	-,056	
e10 <--> e11	4,736	-,050	
e9 <--> e13	11,497	-,130	
e9 <--> e12	17,844	-,100	
e9 <--> e11	13,681	-,085	
e9 <--> e10	28,982	,067	
e8 <--> e13	8,960	,201	
e8 <--> e12	9,092	,126	
e8 <--> e11	10,945	,135	
e8 <--> e10	15,152	-,095	
e8 <--> e9	5,949	-,060	
e7 <--> e13	5,235	,191	
e7 <--> e10	11,833	-,106	
e7 <--> e8	55,194	,402	
e6 <--> e13	5,134	,204	
e6 <--> e10	14,725	-,127	
e6 <--> e9	5,287	-,077	
e6 <--> e8	43,723	,386	
e6 <--> e7	54,783	,537	
e4 <--> e5	9,135	,102	
e1 <--> e5	11,618	-,106	
e1 <--> e4	6,371	-,071	
e1 <--> e2	4,896	,050	

### Intenções de Saída

Erros Correlacionados		Índices de Modificação	Par Change
e2 <--> e4	9,276	,498	
e11 <--> e2	39,854	1,067	

## ANEXO I- Relação entre as Variáveis em Estudo

### Correlações entre variáveis sociodemográficas e o *Employer Attractiveness*

		Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
<b>EA Valor do Papel</b>	Correlação de Pearson	,065	,016	,076
	Sig. (2 extremidades)	,330	,811	,256
	N	227	227	227
<b>EA Valor Ético e Cultural</b>	Correlação de Pearson	-,012	,018	,108
	Sig. (2 extremidades)	,861	,787	,106
	N	227	227	227
<b>EA Valor do EBranding</b>	Correlação de Pearson	-,010	-,022	,041
	Sig. (2 extremidades)	,883	,746	,538
	N	227	227	227
<b>EA Valor Familiar</b>	Correlação de Pearson	,046	,054	-,009
	Sig. (2 extremidades)	,493	,421	,897
	N	227	227	227
<b>EA Valor do Desenvolvimento</b>	Correlação de Pearson	-,019	-,061	,081
	Sig. (2 extremidades)	,781	,357	,225
	N	227	227	227
<b>EA Valor Inovativo</b>	Correlação de Pearson	-,090	-,062	,083
	Sig. (2 extremidades)	,174	,356	,212
	N	227	227	227
<b>EA Valor Crescimento da Carreira</b>	Correlação de Pearson	-,016	-,078	,072
	Sig. (2 extremidades)	,805	,241	,282
	N	227	227	227
<b>EA Valor Social</b>	Correlação de Pearson	-,075	-,023	-,012

	Sig. (2 extremidades)	,261	,729	,858
	N	227	227	227
<b>EA Valor da Facilidade</b>	Correlação de Pearson	-,116	-,137*	,226**
	Sig. (2 extremidades)	,081	,039	,001
	N	227	227	227
<b>EA Valor Económico</b>	Correlação de Pearson	-,145*	-,154*	,030
	Sig. (2 extremidades)	,029	,020	,653
	N	227	227	227
<b>EA Valor Localização</b>	Correlação de Pearson	,049	-,031	-,045
	Sig. (2 extremidades)	,464	,647	,502
	N	227	227	227

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Correlações entre variáveis sociodemográficas e o Desempenho Individual de Trabalho

		<b>Idade</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
<b>Desempenho Tarefa</b>	Correlação de Pearson	,058	,102	-,103
	Sig. (2 extremidades)	,384	,126	,121
	N	227	227	227
<b>Desempenho Contextual</b>	Correlação de Pearson	,128	,001	,025
	Sig. (2 extremidades)	,053	,993	,702
	N	227	227	227
<b>Comp. Contraproducentes</b>	Correlação de Pearson	-,203**	-,165*	,070
	Sig. (2 extremidades)	,002	,013	,293
	N	227	227	227

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Correlações entre variáveis sociodemográficas e as Intenções de Saída

		<b>Idade</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
<b>Intenções de Saída</b>	Correlação de Pearson	-,267**	-,273**	,115
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,084
	N	227	227	227

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

### Correlações entre variáveis sociodemográficas e o Talento Organizacional

		<b>Idade</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
<b>Talento Qualidade</b>	Correlação de Pearson	,012	,004	,089
	Sig. (2 extremidades)	,856	,953	,180
	N	227	227	227
<b>Talento Velocidade</b>	Correlação de Pearson	,112	,131*	-,067
	Sig. (2 extremidades)	,093	,049	,312
	N	227	227	227
<b>Talento Autonomia</b>	Correlação de Pearson	,123	,145*	,022
	Sig. (2 extremidades)	,064	,029	,742
	N	227	227	227

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Correlações entre as variáveis em estudo

		<b>D. Tarefa</b>	<b>D. Contextual</b>	<b>Comp. Contraproducentes</b>	<b>T. Qualidade</b>	<b>T. Velocidade</b>	<b>T. Autonomia</b>	<b>Int. Saída</b>
<b>EA Valor do Papel</b>	Correlação de Pearson	,326**	,429**	-,155*	,213**	-,039	,066	-,571**
	Sig. (2extremidades)	,000	,000	,020	,001	,563	,319	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor Ético e Cultural</b>	Correlação de Pearson	,363**	,336**	-,184**	,193*	,004	,049	-,456**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,005	,003	,955	,466	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor do EBranding</b>	Correlação de Pearson	,312**	,398**	-,110	,170*	,047	,100	-,399*
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,098	,010	,482	,134	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor Familiar</b>	Correlação de Pearson	,277**	,424**	,025	,220**	,072	,149*	-,336**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,703	,001	,283	,025	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor do Desenvolvimento</b>	Correlação de Pearson	,162*	,354**	-,051	,057	-,035	-,019	-,351**
	Sig. (2 extremidades)	,015	,000	,443	,390	,601	,780	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor Inovativo</b>	Correlação de Pearson	,219**	,406**	-,046	,164*	,038	,057	-,329**
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,492	,013	,567	,393	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227

<b>EA Valor Crescimento da Carreira</b>	Correlação de Pearson	,275**	,483**	-,088	,161*	,014	,033	-,365**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,187	,015	,838	,619	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor Social</b>	Correlação de Pearson	,210**	,305**	-,006	,136*	,177**	,079	-,215**
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,926	,041	,007	,237	,001
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor da Facilidade</b>	Correlação de Pearson	,046	,248**	,070	,163*	-,109	,009	-,100
	Sig. (2 extremidades)	,487	,000	,296	,014	,101	,887	,132
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor Económico</b>	Correlação de Pearson	,120	,299**	,019	,132*	-,116	-,015	-,244**
	Sig. (2 extremidades)	,072	,000	,780	,048	,080	,820	,000
	N	227	227	227	227	227	227	227
<b>EA Valor Localização</b>	Correlação de Pearson	,208**	,229**	,111	,081	-,184**	,043	-,204**
	Sig. (2 extremidades)	,002	,000	,095	,223	,005	,519	,002
	N	227	227	227	227	227	227	227

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Correlações entre as variáveis em estudo

		T.Qualidade	T.Velocidade	T.Autonomia	Int. Saída
<b>Desempenho Tarefa</b>	Correlação de Pearson	,308**	,290**	,334**	-,144**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,030
	N	227	227	227	227
<b>Desempenho Contextual</b>	Correlação de Pearson	,369**	,114	,305**	-,225**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,086	,000	,001
	N	227	227	227	227
<b>Comp. Contraproducentes</b>	Correlação de Pearson	,037	-,300**	-,003	,356**
	Sig. (2 extremidades)	,581	,000	,964	,000
	N	227	227	227	227

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

### Correlações entre as variáveis em estudo

		Int. Saída
<b>Talento Qualidade</b>	Correlação de Pearson	-,024
	Sig. (2 extremidades)	,719
	N	227
<b>Talento Velocidade</b>	Correlação de Pearson	-,085
	Sig. (2 extremidades)	,204
	N	227
<b>Talento Autonomia</b>	Correlação de Pearson	,031
	Sig. (2 extremidades)	,638
	N	227

## ANEXO J- Comparação de Grupos

Género

### Estatística de grupos para a variável Género

	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
EA_ValorDoPapel	Feminino	164	4,8217	1,25795	,09823
	Masculino	63	5,0066	1,16832	,14720
EA_ValorÉticoECultural	Feminino	164	5,3221	1,15908	,09051
	Masculino	63	5,3526	1,10020	,13861
EA_ValorDoEBrandin g	Feminino	164	4,6557	1,35091	,10549
	Masculino	63	4,6650	1,30078	,16388
EA_ValorFamiliar	Feminino	164	4,6485	1,14852	,08968
	Masculino	63	4,7823	1,31850	,16612
EA_ValorDoDesenvolvimento	Feminino	164	4,2537	1,37889	,10767
	Masculino	63	4,2337	1,55223	,19556
EA_Inovativo	Feminino	164	4,5555	1,49200	,11651
	Masculino	63	4,7006	1,46263	,18427
EA_ValorCrescDaCarrera	Feminino	164	4,4264	1,50978	,11789
	Masculino	63	4,4665	1,47744	,18614
EA_ValorSocial	Feminino	164	4,5279	1,68587	,13164
	Masculino	63	4,9571	1,55601	,19604
EA_ValorFacilidade	Feminino	164	3,4663	1,81143	,14145
	Masculino	63	3,2857	1,52038	,19155
EA_ValorEconómico	Feminino	164	2,8611	1,55199	,12119

	Masculino	63	3,3302	1,56002	,19654
EA_ValorLocalização	Feminino	164	3,1075	1,66145	,12974
	Masculino	63	3,2176	1,60582	,20231
Desempenho Tarefa	Feminino	164	4,2206	,68803	,05373
	Masculino	63	4,2258	,56587	,07129
Desempenho Contextual	Feminino	164	4,0510	,70952	,05540
	Masculino	63	3,9757	,69901	,08807
Comp. Contraproducentes	Feminino	164	2,2688	,92199	,07200
	Masculino	63	2,5035	,93251	,11749
Intenções de Saída	Feminino	164	3,1067	1,84508	,14408
	Masculino	63	3,4288	2,05079	,25838
Talentos Qualidade	Feminino	164	3,3425	,80764	,06307
	Masculino	63	3,4888	,69551	,08763
Talentos Velocidade	Feminino	164	4,1556	,74106	,05787
	Masculino	63	4,0600	,79498	,10016
Talentos Autonomia	Feminino	164	3,9531	,67665	,05284
	Masculino	63	3,8916	,61290	,07722

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias			95% Intervalo de Confiança da Diferença			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
EA_Valor DoPapel	Variâncias iguais assumidas	1,431	,233	-1,011	225	,313	-,18495	,18290	-,54536	,17546
	Variâncias iguais não assumidas			-1,045	120,434	,298	-,18495	,17696	-,53531	,16541
EA_Valor ÉticoECultural	Variâncias iguais assumidas	,334	,564	-,180	225	,857	-,03050	,16944	-,36440	,30341
	Variâncias iguais não assumidas			-,184	117,982	,854	-,03050	,16554	-,35832	,29733
EA_Valor DoEBranding	Variâncias iguais assumidas	,291	,590	-,047	225	,963	-,00929	,19822	-,39989	,38131
	Variâncias iguais não assumidas			-,048	116,418	,962	-,00929	,19490	-,39530	,37672
EA_Valor Familiar	Variâncias iguais assumidas	1,354	,246	-,754	225	,452	-,13382	,17754	-,48367	,21603
	Variâncias iguais não assumidas			-,709	100,174	,480	-,13382	,18878	-,50834	,24071
EA_Valor DoDesenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	,243	,622	,095	225	,925	,02005	,21178	-,39727	,43737
	Variâncias iguais não assumidas			,090	101,731	,929	,02005	,22324	-,42277	,46287
EA_Inovativo	Variâncias iguais assumidas	,350	,555	-,660	225	,510	-,14512	,21996	-,57856	,28833
	Variâncias iguais não assumidas			-,666	114,514	,507	-,14512	,21801	-,57698	,28675
EA_Valor CrescDaCarreira	Variâncias iguais assumidas	,194	,660	-,180	225	,857	-,04015	,22248	-,47855	,39825
	Variâncias iguais não assumidas			-,182	114,699	,856	-,04015	,22033	-,47660	,39630
EA_Valor Social	Variâncias iguais assumidas	1,435	,232	-1,754	225	,081	-,42922	,24473	-,91149	,05304
	Variâncias iguais não assumidas			-1,818	121,153	,072	-,42922	,23614	-,89672	,03827

EA_Valor Facilidade	Variâncias iguais assumidas	3,014	,084	,702	225	,483	,18061	,25733	-,32648	,68771
	Variâncias iguais não assumidas			,759	133,009	,449	,18061	,23812	-,29037	,65160
EA_Valor Económico	Variâncias iguais assumidas	,225	,636	-2,036	225	,043	-,46912	,23037	-,92308	-,01515
	Variâncias iguais não assumidas			-2,032	111,952	,045	-,46912	,23090	-,92662	-,01161
EA_Valor Localização	Variâncias iguais assumidas	,219	,640	-,451	225	,652	-,11015	,24402	-,59101	,37072
	Variâncias iguais não assumidas			-,458	116,014	,648	-,11015	,24034	-,58617	,36587
Desempenho Tarefa	Variâncias iguais assumidas	1,284	,258	-,053	225	,957	-,00520	,09733	-,19699	,18660
	Variâncias iguais não assumidas			-,058	135,762	,954	-,00520	,08927	-,18174	,17134
Desempenho Contextual	Variâncias iguais assumidas	,003	,957	,719	225	,473	,07528	,10474	-,13112	,28168
	Variâncias iguais não assumidas			,724	113,998	,471	,07528	,10404	-,13083	,28139
Comp. Contraproducentes	Variâncias iguais assumidas	,000	,994	-1,712	225	,088	-,23464	,13709	-,50480	,03551
	Variâncias iguais não assumidas			-1,703	111,336	,091	-,23464	,13779	-,50768	,03839
Intenções de Saída	Variâncias iguais assumidas	1,282	,259	-1,141	225	,255	-,32211	,28222	-,87824	,23402
	Variâncias iguais não assumidas			-1,089	102,772	,279	-,32211	,29583	-,90884	,26462
Talento Qualidade	Variâncias iguais assumidas	1,840	,176	-1,268	225	,206	-,14627	,11537	-,37362	,08108
	Variâncias iguais não assumidas			-1,355	129,637	,178	-,14627	,10796	-,35987	,06732
Talento Velocidade	Variâncias iguais assumidas	,003	,956	,853	225	,395	,09564	,11210	-,12527	,31654
	Variâncias iguais não assumidas			,827	105,815	,410	,09564	,11567	-,13370	,32497
Talento Autonomia	Variâncias iguais assumidas	2,648	,105	,629	225	,530	,06152	,09778	-,13117	,25420

Variâncias iguais não assumidas	,657	123,363	,512	,06152	,09357	-,12369	,24672
---------------------------------	------	---------	------	--------	--------	---------	--------

Setor da Empresa

**Estatística de grupos para a variável Setor da Empresa**

	Setor	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
EA_ValorDoPapel	Público	46	4,9149	1,14419	,16870
	Privado	178	4,8579	1,25510	,09407
EA_ValorÉticoECultural	Público	46	5,3561	1,02194	,15068
	Privado	178	5,3249	1,17312	,08793
EA_ValorDoEBranding	Público	46	4,3497	1,28433	,18936
	Privado	178	4,7288	1,34145	,10055
EA_ValorFamiliar	Público	46	4,5541	1,08606	,16013
	Privado	178	4,7174	1,22322	,09168
EA_ValorDoDesenvolvimento	Público	46	4,5225	1,02260	,15077
	Privado	178	4,1741	1,51303	,11341
EA_Inovativo	Público	46	4,2292	1,31732	,19423
	Privado	178	4,6990	1,51416	,11349
EA_ValorCrescDaCarreira	Público	46	4,3048	1,30062	,19177
	Privado	178	4,4832	1,53249	,11486
EA_ValorSocial	Público	46	4,0770	1,60127	,23609
	Privado	178	4,7985	1,63795	,12277
EA_ValorFacilidade	Público	46	3,2428	1,69260	,24956
	Privado	178	3,4669	1,75869	,13182

EA_ValorEconómico	Público	46	2,3916	1,35525	,19982
	Privado	178	3,1307	1,56577	,11736
EA_ValorLocalização	Público	46	3,1057	1,60545	,23671
	Privado	178	3,1369	1,64542	,12333
Desempenho Tarefa	Público	46	4,2006	,56968	,08399
	Privado	178	4,2210	,67663	,05072
Desempenho Contextual	Público	46	3,9862	,74491	,10983
	Privado	178	4,0373	,69736	,05227
Comp. Contraproducentes	Público	46	2,2666	,83377	,12293
	Privado	178	2,3534	,95266	,07140
Intenções de Saída	Público	46	2,7954	1,87906	,27705
	Privado	178	3,3240	1,90382	,14270
Talentos Qualidade	Público	46	3,1852	,88010	,12976
	Privado	178	3,4297	,74701	,05599
Talentos Velocidade	Público	46	4,2674	,78516	,11577
	Privado	178	4,0840	,74640	,05594
Talentos Autonomia	Público	46	3,8340	,67769	,09992
	Privado	178	3,9572	,65539	,04912

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias			95% Intervalo de Confiança da Diferença			
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
EA_Valor DoPapel	Variâncias iguais assumidas	,639	,425	,279	222	,780	,05700	,20401	-,34504	,45905
	Variâncias iguais não assumidas			,295	75,482	,769	,05700	,19316	-,32775	,44176
EA_Valor ÉticoECultural	Variâncias iguais assumidas	1,359	,245	,165	222	,869	,03129	,18923	-,34164	,40421
	Variâncias iguais não assumidas			,179	78,552	,858	,03129	,17446	-,31599	,37857
EA_Valor DoEBranding	Variâncias iguais assumidas	,014	,907	-1,724	222	,086	-,37919	,21999	-,81273	,05436
	Variâncias iguais não assumidas			-1,769	72,485	,081	-,37919	,21440	-,80654	,04817
EA_Valor Familiar	Variâncias iguais assumidas	1,082	,299	-,825	222	,410	-,16327	,19793	-,55333	,22680
	Variâncias iguais não assumidas			-,885	77,230	,379	-,16327	,18452	-,53068	,20414
EA_Valor DoDesenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	10,550	,001	1,476	222	,141	,34837	,23607	-,11686	,81360
	Variâncias iguais não assumidas			1,847	102,019	,068	,34837	,18866	-,02584	,72258
EA_Inovativo	Variâncias iguais assumidas	2,183	,141	-1,924	222	,056	-,46976	,24419	-,95100	,01147
	Variâncias iguais não assumidas			-2,088	78,644	,040	-,46976	,22496	-,91756	-,02197
EA_Valor CrescDaCarreira	Variâncias iguais assumidas	3,668	,057	-,725	222	,469	-,17840	,24618	-,66356	,30675
	Variâncias iguais não assumidas			-,798	80,450	,427	-,17840	,22354	-,62321	,26641
EA_Valor Social	Variâncias iguais assumidas	,090	,764	-2,675	222	,008	-,72150	,26970	-1,25300	-,19001
	Variâncias iguais não assumidas			-2,711	71,301	,008	-,72150	,26611	-1,25207	-,19094

EA_Valor Facilidade	Variâncias iguais assumidas	,250	,618	-,776	222	,439	-,22405	,28871	-,79301	,34490
	Variâncias iguais não assumidas			-,794	72,185	,430	-,22405	,28224	-,78665	,33855
EA_Valor Económico	Variâncias iguais assumidas	2,110	,148	-2,929	222	,004	-,73912	,25231	-1,23634	-,24189
	Variâncias iguais não assumidas			-3,189	79,010	,002	-,73912	,23174	-1,20037	-,27786
EA_Valor Localização	Variâncias iguais assumidas	,000	,987	-,115	222	,908	-,03123	,27083	-,56495	,50249
	Variâncias iguais não assumidas			-,117	71,409	,907	-,03123	,26691	-,56339	,50092
Desempenho Tarefa	Variâncias iguais assumidas	,478	,490	-,188	222	,851	-,02039	,10856	-,23434	,19355
	Variâncias iguais não assumidas			-,208	81,054	,836	-,02039	,09812	-,21562	,17483
Desempenho Contextual	Variâncias iguais assumidas	1,184	,278	-,437	222	,663	-,05111	,11698	-,28165	,17942
	Variâncias iguais não assumidas			-,420	66,821	,676	-,05111	,12163	-,29391	,19168
Comp. Contraproducentes	Variâncias iguais assumidas	,901	,344	-,564	222	,573	-,08675	,15379	-,38982	,21632
	Variâncias iguais não assumidas			-,610	78,223	,543	-,08675	,14217	-,36977	,19627
Intenções de Saída	Variâncias iguais assumidas	,152	,697	-1,683	222	,094	-,52864	,31407	-1,14757	,09030
	Variâncias iguais não assumidas			-1,696	70,776	,094	-,52864	,31164	-1,15007	,09279
Talento Qualidade	Variâncias iguais assumidas	3,077	,081	-1,905	222	,058	-,24448	,12832	-,49737	,00840
	Variâncias iguais não assumidas			-1,730	62,762	,089	-,24448	,14133	-,52693	,03796
Talento Velocidade	Variâncias iguais assumidas	,546	,461	1,470	222	,143	,18341	,12478	-,06250	,42931
	Variâncias iguais não assumidas			1,426	67,537	,158	,18341	,12857	-,07319	,44001
Talento Autonomia	Variâncias iguais assumidas	,358	,550	-1,128	222	,260	-,12316	,10916	-,33828	,09196

Variâncias iguais não assumidas	-1,106	68,366	,273	-,12316	,11134	-,34532	,09900
---------------------------------	--------	--------	------	---------	--------	---------	--------

Distrito

**Estatística de grupos para a variável Distrito**

	Distrito	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
EA_ValorDoPapel	Lisboa	205	4,8923	1,23657	,08637
	Outros	22	4,6933	1,22281	,26070
EA_ValorÉticoECultural	Lisboa	205	5,3300	1,15340	,08056
	Outros	22	5,3349	1,03940	,22160
EA_ValorDoEBrandin g	Lisboa	205	4,6999	1,32205	,09234
	Outros	22	4,2697	1,41664	,30203
EA_ValorFamiliar	Lisboa	205	4,6679	1,20346	,08405
	Outros	22	4,8502	1,14432	,24397
EA_ValorDoDesenvolvimento	Lisboa	205	4,2770	1,42242	,09935
	Outros	22	3,9797	1,46082	,31145
EA_Inovativo	Lisboa	205	4,6230	1,48285	,10357
	Outros	22	4,3420	1,48504	,31661
EA_ValorCrescDaCarrera	Lisboa	205	4,4577	1,48907	,10400
	Outros	22	4,2490	1,59993	,34111
EA_ValorSocial	Lisboa	205	4,6219	1,68937	,11799
	Outros	22	4,8808	1,34919	,28765
EA_ValorFacilidade	Lisboa	205	3,4720	1,75544	,12261
	Outros	22	2,8963	1,45447	,31009

EA_ValorEconómico	Lisboa	205	3,0192	1,57837	,11024
	Outros	22	2,7312	1,44176	,30738
EA_ValorLocalização	Lisboa	205	3,1723	1,63650	,11430
	Outros	22	2,8192	1,71218	,36504
Desempenho Tarefa	Lisboa	205	4,2355	,63409	,04429
	Outros	22	4,0968	,83411	,17783
Desempenho Contextual	Lisboa	205	4,0329	,71210	,04974
	Outros	22	4,0036	,65993	,14070
Comp. Contraproducentes	Lisboa	205	2,3395	,94033	,06568
	Outros	22	2,2826	,83200	,17738
Intenções de Saída	Lisboa	205	3,2062	1,89187	,13213
	Outros	22	3,1020	2,07032	,44139
Talentos Qualidade	Lisboa	205	3,4022	,79134	,05527
	Outros	22	3,2054	,64619	,13777
Talentos Velocidade	Lisboa	205	4,1102	,77198	,05392
	Outros	22	4,3055	,56840	,12118
Talentos Autonomia	Lisboa	205	3,9325	,67394	,04707
	Outros	22	3,9689	,50754	,10821

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias				95% Intervalo de Confiança da Diferença		
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
EA_Valor DoPapel	Variâncias iguais assumidas	,047	,828	,718	225	,474	,19898	,27714	-,34714	,74509
	Variâncias iguais não assumidas			,725	25,830	,475	,19898	,27464	-,36573	,76368
EA_Valor ÉticoECultural	Variâncias iguais assumidas	,289	,592	-,019	225	,985	-,00488	,25648	-,51030	,50054
	Variâncias iguais não assumidas			-,021	26,869	,984	-,00488	,23579	-,48879	,47903
EA_Valor DoEBranding	Variâncias iguais assumidas	,133	,716	1,441	225	,151	,43022	,29865	-,15828	1,01872
	Variâncias iguais não assumidas			1,362	25,086	,185	,43022	,31583	-,22013	1,08056
EA_Valor Familiar	Variâncias iguais assumidas	,153	,696	-,678	225	,498	-,18229	,26878	-,71194	,34737
	Variâncias iguais não assumidas			-,706	26,243	,486	-,18229	,25804	-,71246	,34789
EA_Valor DoDesenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	,033	,857	,929	225	,354	,29731	,31993	-,33314	,92776
	Variâncias iguais não assumidas			,909	25,464	,372	,29731	,32691	-,37535	,96997
EA_Inovativo	Variâncias iguais assumidas	,032	,859	,845	225	,399	,28103	,33272	-,37461	,93668
	Variâncias iguais não assumidas			,844	25,704	,407	,28103	,33312	-,40409	,96615
EA_Valor CrescDaCarreira	Variâncias iguais assumidas	,316	,574	,620	225	,536	,20875	,33647	-,45429	,87179
	Variâncias iguais não assumidas			,585	25,063	,564	,20875	,35661	-,52560	,94311
EA_Valor Social	Variâncias iguais assumidas	4,614	,033	-,695	225	,488	-,25887	,37255	-,99300	,47526
	Variâncias iguais não assumidas			-,833	28,578	,412	-,25887	,31091	-,89515	,37741
EA_Valor Facilidade	Variâncias iguais assumidas	2,581	,110	1,484	225	,139	,57568	,38803	-,18895	1,34031
	Variâncias iguais não assumidas			1,726	28,008	,095	,57568	,33345	-,10736	1,25871
EA_Valor Económico	Variâncias iguais assumidas	,856	,356	,820	225	,413	,28802	,35136	-,40435	,98039
	Variâncias iguais não assumidas			,882	26,704	,386	,28802	,32655	-,38236	,95840

EA_Valor	Variâncias iguais assumidas	,059	,808	,957	225	,339	,35304	,36877	-,37364	1,07972
Localizaçã	Variâncias iguais não assumidas			,923	25,294	,365	,35304	,38251	-,43430	1,14038
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	1,493	,223	,943	225	,347	,13866	,14703	-,15106	,42839
Tarefa	Variâncias iguais não assumidas			,757	23,676	,457	,13866	,18326	-,23985	,51717
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	1,514	,220	,185	225	,854	,02933	,15870	-,28340	,34207
Contextual	Variâncias iguais não assumidas			,197	26,534	,846	,02933	,14923	-,27711	,33578
Comp. Contraproducentes	Variâncias iguais assumidas	1,471	,226	,272	225	,786	,05682	,20881	-,35466	,46830
	Variâncias iguais não assumidas			,300	27,100	,766	,05682	,18915	-,33122	,44486
Intenções de Saída	Variâncias iguais assumidas	,728	,394	,243	225	,808	,10418	,42834	-,73988	,94824
	Variâncias iguais não assumidas			,226	24,912	,823	,10418	,46075	-,84492	1,05328
Talento Qualidade	Variâncias iguais assumidas	1,497	,222	1,126	225	,261	,19675	,17475	-,14762	,54111
	Variâncias iguais não assumidas			1,325	28,228	,196	,19675	,14844	-,10721	,50071
Talento Velocidade	Variâncias iguais assumidas	2,171	,142	-1,153	225	,250	-,19533	,16945	-,52924	,13859
e	Variâncias iguais não assumidas			-1,473	30,016	,151	-,19533	,13264	-,46620	,07555
Talento Autonomia	Variâncias iguais assumidas	3,540	,061	-,246	225	,806	-,03646	,14811	-,32832	,25541
a	Variâncias iguais não assumidas			-,309	29,590	,760	-,03646	,11800	-,27759	,20468

### Estatística de grupos para a variável Setor de Atividade

		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
EA_ValorD oPapel	Atividades Financeiras e de Seguros	22	5,3340	,96266	,20524	4,9071	5,7608	3,05	7,00
	Educação	30	5,1255	1,14236	,20857	4,6990	5,5521	2,89	7,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	5,2002	1,19549	,26088	4,6560	5,7444	3,05	7,00
	Outros Setores	154	4,7133	1,26665	,10207	4,5117	4,9150	1,30	7,00
	Total	227	4,8730	1,23397	,08190	4,7116	5,0344	1,30	7,00
EA_ValorÉ ticoECultural	Atividades Financeiras e de Seguros	22	5,7491	,61439	,13099	5,4767	6,0215	4,48	7,00
	Educação	30	5,3482	1,21077	,22106	4,8961	5,8003	1,87	7,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	5,7157	,99083	,21622	5,2647	6,1667	3,93	7,00
	Outros Setores	154	5,2148	1,18530	,09551	5,0261	5,4035	2,28	7,00
	Total	227	5,3305	1,14071	,07571	5,1813	5,4797	1,87	7,00
EA_ValorD oEBranding	Atividades Financeiras e de Seguros	22	5,2443	1,25512	,26759	4,6878	5,8008	1,77	7,00
	Educação	30	4,7383	1,10584	,20190	4,3253	5,1512	2,62	7,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,9807	1,33410	,29112	4,3734	5,5880	2,84	7,00
	Outros Setores	154	4,5150	1,36516	,11001	4,2976	4,7323	1,23	7,00
	Total	227	4,6582	1,33433	,08856	4,4837	4,8328	1,23	7,00
EA_ValorF amiliar	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,8665	1,36500	,29102	4,2613	5,4717	1,88	7,00
	Educação	30	4,5750	1,11959	,20441	4,1569	4,9931	2,22	6,71
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,6438	,95478	,20835	4,2092	5,0784	2,86	6,17
	Outros Setores	154	4,6870	1,22282	,09854	4,4923	4,8817	1,66	7,00

	Total	227	4,6856	1,19663	,07942	4,5291	4,8421	1,66	7,00
EA_ValorD oDesenvolv imento	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,9279	1,31012	,27932	4,3470	5,5088	2,20	6,76
	Educação	30	4,7064	,98527	,17989	4,3385	5,0743	2,96	6,52
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,3028	1,39611	,30466	3,6673	4,9383	1,00	7,00
	Outros Setores	154	4,0544	1,47713	,11903	3,8192	4,2895	1,00	7,00
	Total	227	4,2482	1,42562	,09462	4,0617	4,4346	1,00	7,00
EA_Inovati vo	Atividades Financeiras e de Seguros	22	5,1794	1,45190	,30955	4,5357	5,8232	2,08	7,00
	Educação	30	4,4566	1,18462	,21628	4,0143	4,8990	2,32	6,35
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,6945	1,78767	,39010	3,8808	5,5083	1,00	7,00
	Outros Setores	154	4,5261	1,48750	,11987	4,2893	4,7629	1,00	7,00
	Total	227	4,5958	1,48211	,09837	4,4020	4,7896	1,00	7,00
EA_ValorC rescDaCarr eira	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,8217	1,14810	,24477	4,3127	5,3308	2,72	7,00
	Educação	30	4,3411	1,61235	,29437	3,7390	4,9432	1,34	7,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,3677	1,94583	,42462	3,4820	5,2535	1,00	7,00
	Outros Setores	154	4,4109	1,45616	,11734	4,1791	4,6427	1,00	7,00
	Total	227	4,4375	1,49772	,09941	4,2416	4,6334	1,00	7,00
EA_ValorS ocial	Atividades Financeiras e de Seguros	22	5,0299	2,14044	,45634	4,0809	5,9789	1,53	7,00
	Educação	30	3,9596	1,41957	,25918	3,4295	4,4897	1,00	6,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,5124	1,65519	,36119	3,7589	5,2658	2,06	7,00
	Outros Setores	154	4,7446	1,60285	,12916	4,4894	4,9997	1,00	7,00
	Total	227	4,6470	1,65867	,11009	4,4301	4,8639	1,00	7,00
EA_ValorF acilidade	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,5793	1,54814	,33006	3,8929	5,2657	1,95	7,00

	Educação	30	3,1270	1,51124	,27591	2,5627	3,6913	1,00	5,95
	Saúde Humana e Apoio Social	21	3,3038	1,80930	,39482	2,4802	4,1273	1,00	7,00
	Outros Setores	154	3,3217	1,74090	,14029	3,0445	3,5988	1,00	7,00
	Total	227	3,4162	1,73416	,11510	3,1894	3,6430	1,00	7,00
	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,0529	1,44328	,30771	3,4130	4,6928	1,00	7,00
EA_ValorEconómico	Educação	30	2,4647	1,36089	,24846	1,9566	2,9729	1,00	5,37
	Saúde Humana e Apoio Social	21	3,0333	1,72152	,37567	2,2496	3,8169	1,00	5,74
	Outros Setores	154	2,9365	1,54069	,12415	2,6913	3,1818	1,00	7,00
	Total	227	2,9913	1,56499	,10387	2,7866	3,1960	1,00	7,00
	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,0016	1,97705	,42151	3,1251	4,8782	1,23	7,00
EA_ValorLocalização	Educação	30	3,1530	1,45530	,26570	2,6096	3,6964	1,00	6,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	3,0064	1,83333	,40007	2,1718	3,8409	1,00	7,00
	Outros Setores	154	3,0297	1,57818	,12717	2,7785	3,2810	1,00	7,00
	Total	227	3,1380	1,64341	,10908	2,9231	3,3530	1,00	7,00
	Atividades Financeiras e de Seguros	22	4,0777	,76203	,16247	3,7399	4,4156	1,49	4,84
Desempenho Tarefa	Educação	30	4,2535	,71902	,13128	3,9850	4,5220	2,16	5,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,2106	,59433	,12969	3,9400	4,4811	3,19	5,00
	Outros Setores	154	4,2381	,63777	,05139	4,1366	4,3397	2,25	5,00
	Total	227	4,2221	,65519	,04349	4,1364	4,3078	1,49	5,00
Desempenho Contextual	Atividades Financeiras e de Seguros	22	3,7443	,67577	,14407	3,4447	4,0439	1,81	5,00
	Educação	30	4,1165	,78333	,14302	3,8240	4,4090	1,91	5,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,1063	,82286	,17956	3,7317	4,4808	2,48	5,00

	Outros Setores	154	4,0437	,67404	,05432	3,9364	4,1510	1,00	5,00
	Total	227	4,0301	,70588	,04685	3,9378	4,1224	1,00	5,00
Comp. Contraprod ucentes	Atividades Financeiras e de Seguros	22	2,4826	,80784	,17223	2,1244	2,8408	1,19	5,00
	Educação	30	2,1031	,69973	,12775	1,8418	2,3644	1,00	3,76
	Saúde Humana e Apoio Social	21	2,3162	1,01034	,22047	1,8563	2,7761	1,00	4,53
	Outros Setores	154	2,3601	,97171	,07830	2,2054	2,5148	1,00	5,00
	Total	227	2,3339	,92884	,06165	2,2125	2,4554	1,00	5,00
Talento Qualidade	Atividades Financeiras e de Seguros	22	3,4968	,64763	,13808	3,2096	3,7839	2,51	4,87
	Educação	30	3,2183	,80889	,14768	2,9162	3,5203	1,47	4,87
	Saúde Humana e Apoio Social	21	3,6551	,82965	,18104	3,2775	4,0328	2,51	5,00
	Outros Setores	154	3,3619	,77971	,06283	3,2377	3,4860	1,13	5,00
	Total	227	3,3831	,77940	,05173	3,2812	3,4850	1,13	5,00
Talento Velocidade	Atividades Financeiras e de Seguros	22	3,7280	,90977	,19396	3,3246	4,1314	1,00	5,00
	Educação	30	4,3016	,69986	,12778	4,0403	4,5629	2,82	5,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,2095	,64748	,14129	3,9148	4,5043	2,26	5,00
	Outros Setores	154	4,1418	,74339	,05990	4,0235	4,2602	2,00	5,00
	Total	227	4,1291	,75585	,05017	4,0302	4,2280	1,00	5,00
Talento Autonomia	Atividades Financeiras e de Seguros	22	3,9269	,61184	,13044	3,6556	4,1982	3,00	5,00
	Educação	30	4,0279	,65251	,11913	3,7842	4,2715	2,51	5,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	4,1425	,69251	,15112	3,8273	4,4577	2,85	5,00
	Outros Setores	154	3,8913	,66092	,05326	3,7860	3,9965	2,21	5,00
	Total	227	3,9360	,65881	,04373	3,8498	4,0222	2,21	5,00

Intenções de Saída	Atividades Financeiras e de Seguros	22	3,1190	1,88614	,40213	2,2827	3,9553	1,00	7,00
	Educação	30	2,9048	1,70485	,31126	2,2682	3,5414	1,00	7,00
	Saúde Humana e Apoio Social	21	2,6567	1,71869	,37505	1,8744	3,4391	1,00	6,17
	Outros Setores	154	3,3374	1,96447	,15830	3,0246	3,6501	1,00	7,00
	Total	227	3,1961	1,90526	,12646	2,9469	3,4452	1,00	7,00

### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Sig.	Z
EA_ValorDoPapel	Entre Grupos	12,763	3	4,254	,038	2,863
	Nos grupos	331,362	223	1,486		
	Total	344,125	226			
EA_ValorÉticoECultural	Entre Grupos	9,043	3	3,014	,073	2,358
	Nos grupos	285,031	223	1,278		
	Total	294,074	226			
EA_ValorDoEBranding	Entre Grupos	13,093	3	4,364	,060	2,500
	Nos grupos	389,283	223	1,746		
	Total	402,377	226			
EA_ValorFamiliar	Entre Grupos	1,124	3	,375	,855	,259
	Nos grupos	322,489	223	1,446		
	Total	323,614	226			
EA_ValorDoDesenvolvimento	Entre Grupos	22,310	3	7,437	,011	3,795
	Nos grupos	437,010	223	1,960		
	Total	459,320	226			

EA_Inovativo	Entre Grupos	9,029	3	3,010	,251	1,377
	Nos grupos	487,414	223	2,186		
	Total	496,443	226			
EA_ValorCrescDa Carreira	Entre Grupos	3,738	3	1,246	,647	,552
	Nos grupos	503,218	223	2,257		
	Total	506,956	226			
EA_ValorSocial	Entre Grupos	19,246	3	6,415	,071	2,374
	Nos grupos	602,522	223	2,702		
	Total	621,768	226			
EA_ValorFacilida de	Entre Grupos	33,912	3	11,304	,010	3,904
	Nos grupos	645,737	223	2,896		
	Total	679,650	226			
EA_ValorEconómi co	Entre Grupos	33,610	3	11,203	,003	4,805
	Nos grupos	519,904	223	2,331		
	Total	553,515	226			
EA_ValorLocaliza ção	Entre Grupos	18,585	3	6,195	,075	2,334
	Nos grupos	591,794	223	2,654		
	Total	610,379	226			
Desempenho Tarefa	Entre Grupos	,531	3	,177	,747	,409
	Nos grupos	96,484	223	,433		
	Total	97,015	226			
Desempenho Contextual	Entre Grupos	2,172	3	,724	,226	1,462
	Nos grupos	110,438	223	,495		

	Total	112,610	226			
Comp. Contraproducentes	Entre Grupos	2,197	3	,732	,470	,847
	Nos grupos	192,785	223	,865		
	Total	194,982	226			
Talento Qualidade	Entre Grupos	2,723	3	,908	,214	1,504
	Nos grupos	134,564	223	,603		
	Total	137,287	226			
Talento Velocidade	Entre Grupos	4,593	3	1,531	,044	2,742
	Nos grupos	124,523	223	,558		
	Total	129,116	226			
Talento Autonomia	Entre Grupos	1,459	3	,486	,341	1,122
	Nos grupos	96,634	223	,433		
	Total	98,092	226			
Intenções de Saída	Entre Grupos	11,859	3	3,953	,354	1,090
	Nos grupos	808,521	223	3,626		
	Total	820,381	226			

### Teste de Comparações Múltiplas de Scheffé

		Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Diferença média (I-J)	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
EA_ValorDoPapel	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,20842	,34216	,946	-,7554	1,1723
		Saúde Humana e Apoio Social	,13378	,37189	,988	-,9138	1,1814
		Outros Setores	,62064	,27783	,176	-,1620	1,4033
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-,20842	,34216	,946	-1,1723	,7554
		Saúde Humana e Apoio Social	-,07464	,34683	,997	-1,0516	,9024
		Outros Setores	,41223	,24327	,414	-,2731	1,0975
	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,13378	,37189	,988	-1,1814	,9138
		Educação	,07464	,34683	,997	-,9024	1,0516
		Outros Setores	,48687	,28356	,402	-,3119	1,2856
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,62064	,27783	,176	-1,4033	,1620
		Educação	-,41223	,24327	,414	-1,0975	,2731
		Saúde Humana e Apoio Social	-,48687	,28356	,402	-1,2856	,3119
EA_ValorÉticoECultural	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,40094	,31734	,661	-,4930	1,2949
		Saúde Humana e Apoio Social	,03343	,34491	1,000	-,9382	1,0050
		Outros Setores	,53436	,25768	,234	-,1915	1,2602
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-,40094	,31734	,661	-1,2949	,4930
		Saúde Humana e Apoio Social	-,36751	,32167	,728	-1,2736	,5386
		Outros Setores	,13341	,22562	,950	-,5022	,7690
Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,03343	,34491	1,000	-1,0050	,9382	

		Educação	,36751	,32167	,728	-,5386	1,2736
		Outros Setores	,50093	,26299	,307	-,2399	1,2418
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,53436	,25768	,234	-1,2602	,1915
		Educação	-,13341	,22562	,950	-,7690	,5022
		Saúde Humana e Apoio Social	-,50093	,26299	,307	-1,2418	,2399
	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,50604	,37086	,602	-,5387	1,5507
		Saúde Humana e Apoio Social	,26362	,40308	,934	-,8718	1,3991
		Outros Setores	,72935	,30114	,122	-,1189	1,5776
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-,50604	,37086	,602	-1,5507	,5387
		Saúde Humana e Apoio Social	-,24242	,37592	,937	-1,3014	,8165
		Outros Setores	,22330	,26367	,869	-,5195	,9661
EA_ValorDoEBranding	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,26362	,40308	,934	-1,3991	,8718
		Educação	,24242	,37592	,937	-,8165	1,3014
		Outros Setores	,46573	,30735	,515	-,4001	1,3315
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,72935	,30114	,122	-1,5776	,1189
		Educação	-,22330	,26367	,869	-,9661	,5195
		Saúde Humana e Apoio Social	-,46573	,30735	,515	-1,3315	,4001
	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,29154	,33755	,862	-,6593	1,2424
		Saúde Humana e Apoio Social	,22276	,36688	,947	-,8107	1,2562
EA_ValorFamiliar		Outros Setores	,17954	,27409	,934	-,5926	,9516
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-,29154	,33755	,862	-1,2424	,6593
		Saúde Humana e Apoio Social	-,06878	,34215	,998	-1,0326	,8951

		Outros Setores	-,11200	,23999	,975	-,7880	,5640
	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,22276	,36688	,947	-1,2562	,8107
		Educação	,06878	,34215	,998	-,8951	1,0326
		Outros Setores	-,04323	,27974	,999	-,8312	,7448
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,17954	,27409	,934	-,9516	,5926
		Educação	,11200	,23999	,975	-,5640	,7880
		Saúde Humana e Apoio Social	,04323	,27974	,999	-,7448	,8312
EA_ValorDoDesenvolvimento	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,22153	,39294	,957	-,8854	1,3284
		Saúde Humana e Apoio Social	,62506	,42708	,545	-,5780	1,8281
		Outros Setores	,87353	,31906	,060	-,0253	1,7723
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-,22153	,39294	,957	-1,3284	,8854
		Saúde Humana e Apoio Social	,40353	,39830	,795	-,7185	1,5255
		Outros Setores	,65200	,27937	,145	-,1350	1,4390
	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,62506	,42708	,545	-1,8281	,5780
		Educação	-,40353	,39830	,795	-1,5255	,7185
		Outros Setores	,24847	,32564	,900	-,6689	1,1658
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,87353	,31906	,060	-1,7723	,0253
		Educação	-,65200	,27937	,145	-1,4390	,1350
		Saúde Humana e Apoio Social	-,24847	,32564	,900	-1,1658	,6689
EA_Inovativo	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,72280	,41498	,389	-,4462	1,8918
		Saúde Humana e Apoio Social	,48492	,45103	,764	-,7856	1,7555
		Outros Setores	,65338	,33696	,291	-,2958	1,6026

		Atividades Financeiras e de Seguros	-,72280	,41498	,389	-1,8918	,4462
	Educação	Saúde Humana e Apoio Social	-,23787	,42064	,956	-1,4228	,9471
		Outros Setores	-,06941	,29504	,997	-,9005	,7617
		Atividades Financeiras e de Seguros	-,48492	,45103	,764	-1,7555	,7856
	Saúde Humana e Apoio Social	Educação	,23787	,42064	,956	-,9471	1,4228
		Outros Setores	,16846	,34391	,971	-,8003	1,1372
		Atividades Financeiras e de Seguros	-,65338	,33696	,291	-1,6026	,2958
	Outros Setores	Educação	,06941	,29504	,997	-,7617	,9005
		Saúde Humana e Apoio Social	-,16846	,34391	,971	-1,1372	,8003
		Educação	,48065	,42165	,729	-,7071	1,6684
	Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	,45403	,45829	,806	-,8370	1,7450
		Outros Setores	,41085	,34238	,697	-,5536	1,3753
		Atividades Financeiras e de Seguros	-,48065	,42165	,729	-1,6684	,7071
	Educação	Saúde Humana e Apoio Social	-,02663	,42741	1,000	-1,2306	1,1774
		Outros Setores	-,06980	,29979	,997	-,9143	,7747
EA_ValorCrescDaC arreira		Atividades Financeiras e de Seguros	-,45403	,45829	,806	-1,7450	,8370
	Saúde Humana e Apoio Social	Educação	,02663	,42741	1,000	-1,1774	1,2306
		Outros Setores	-,04318	,34944	,999	-1,0275	,9412
		Atividades Financeiras e de Seguros	-,41085	,34238	,697	-1,3753	,5536
	Outros Setores	Educação	,06980	,29979	,997	-,7747	,9143
		Saúde Humana e Apoio Social	,04318	,34944	,999	-,9412	1,0275
		Educação	1,07025	,46139	,149	-,2295	2,3700

EA_ValorSocial	Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	,51749	,50147	,786	-,8951	1,9301
		Outros Setores	,28531	,37464	,901	-,7701	1,3407
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-1,07025	,46139	,149	-2,3700	,2295
		Saúde Humana e Apoio Social	-,55276	,46768	,707	-1,8702	,7647
		Outros Setores	-,78494	,32804	,129	-1,7090	,1391
	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,51749	,50147	,786	-1,9301	,8951
		Educação	,55276	,46768	,707	-,7647	1,8702
		Outros Setores	-,23218	,38237	,947	-1,3093	,8449
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,28531	,37464	,901	-1,3407	,7701
		Educação	,78494	,32804	,129	-,1391	1,7090
		Saúde Humana e Apoio Social	,23218	,38237	,947	-,8449	1,3093
	EA_ValorFacilidade	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	1,45231	,47764	,028	,1068
Saúde Humana e Apoio Social			1,27556	,51915	,113	-,1868	2,7380
Outros Setores			1,25762	,38785	,016	,1651	2,3502
Educação		Atividades Financeiras e de Seguros	-1,45231	,47764	,028	-2,7978	-,1068
		Saúde Humana e Apoio Social	-,17675	,48416	,988	-1,5406	1,1871
		Outros Setores	-,19469	,33960	,954	-1,1513	,7619
Saúde Humana e Apoio Social		Atividades Financeiras e de Seguros	-1,27556	,51915	,113	-2,7380	,1868
		Educação	,17675	,48416	,988	-1,1871	1,5406
		Outros Setores	-,01794	,39584	1,000	-1,1330	1,0971
		Atividades Financeiras e de Seguros	-1,25762	,38785	,016	-2,3502	-,1651
Outros Setores		Educação	,19469	,33960	,954	-,7619	1,1513

		Saúde Humana e Apoio Social	,01794	,39584	1,000	-1,0971	1,1330	
	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	1,58815	,42859	,004	,3808	2,7955	
		Saúde Humana e Apoio Social	1,01961	,46582	,191	-,2926	2,3318	
		Outros Setores	1,11635	,34801	,018	,1360	2,0967	
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	-1,58815	,42859	,004	-2,7955	-,3808	
		Saúde Humana e Apoio Social	-,56854	,43443	,635	-1,7923	,6552	
		Outros Setores	-,47179	,30472	,496	-1,3302	,3866	
EA_ValorEconómico	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-1,01961	,46582	,191	-2,3318	,2926	
		Educação	,56854	,43443	,635	-,6552	1,7923	
		Outros Setores	,09674	,35519	,995	-,9038	1,0973	
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-1,11635	,34801	,018	-2,0967	-,1360	
		Educação	,47179	,30472	,496	-,3866	1,3302	
		Saúde Humana e Apoio Social	-,09674	,35519	,995	-1,0973	,9038	
	EA_ValorLocalização	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	,84864	,45726	,331	-,4394	2,1367
			Saúde Humana e Apoio Social	,99526	,49699	,263	-,4047	2,3953
			Outros Setores	,97191	,37129	,080	-,0740	2,0178
Educação		Atividades Financeiras e de Seguros	-,84864	,45726	,331	-2,1367	,4394	
		Saúde Humana e Apoio Social	,14663	,46350	,992	-1,1590	1,4523	
		Outros Setores	,12327	,32510	,986	-,7925	1,0391	
Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	-,99526	,49699	,263	-2,3953	,4047		
	Educação	-,14663	,46350	,992	-1,4523	1,1590		
	Outros Setores	-,02336	,37895	1,000	-1,0908	1,0441		

		Atividades Financeiras e de Seguros	-,97191	,37129	,080	-2,0178	,0740
	Outros Setores	Educação	-,12327	,32510	,986	-1,0391	,7925
		Saúde Humana e Apoio Social	,02336	,37895	1,000	-1,0441	1,0908
		Educação	-,17575	,18463	,824	-,6959	,3443
	Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	-,13285	,20067	,932	-,6981	,4324
		Outros Setores	-,16042	,14992	,766	-,5827	,2619
		Atividades Financeiras e de Seguros	,17575	,18463	,824	-,3443	,6959
	Educação	Saúde Humana e Apoio Social	,04290	,18715	,997	-,4843	,5701
		Outros Setores	,01533	,13127	1,000	-,3545	,3851
Desempenho Tarefa		Atividades Financeiras e de Seguros	,13285	,20067	,932	-,4324	,6981
	Saúde Humana e Apoio Social	Educação	-,04290	,18715	,997	-,5701	,4843
		Outros Setores	-,02757	,15301	,998	-,4586	,4035
		Atividades Financeiras e de Seguros	,16042	,14992	,766	-,2619	,5827
	Outros Setores	Educação	-,01533	,13127	1,000	-,3851	,3545
		Saúde Humana e Apoio Social	,02757	,15301	,998	-,4035	,4586
		Educação	-,37221	,19753	,317	-,9286	,1842
	Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	-,36200	,21469	,418	-,9668	,2428
		Outros Setores	-,29944	,16040	,325	-,7513	,1524
		Atividades Financeiras e de Seguros	,37221	,19753	,317	-,1842	,9286
	Educação	Saúde Humana e Apoio Social	,01021	,20023	1,000	-,5538	,5742
		Outros Setores	,07276	,14044	,966	-,3229	,4684
Desempenho Contextual	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	,36200	,21469	,418	-,2428	,9668

	Educação	-,01021	,20023	1,000	-,5742	,5538
	Outros Setores	,06256	,16370	,986	-,3986	,5237
	Atividades Financeiras e de Seguros	,29944	,16040	,325	-,1524	,7513
Outros Setores	Educação	-,07276	,14044	,966	-,4684	,3229
	Saúde Humana e Apoio Social	-,06256	,16370	,986	-,5237	,3986
	Educação	,37949	,26098	,550	-,3557	1,1147
Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	,16643	,28366	,951	-,6326	,9655
	Outros Setores	,12252	,21192	,953	-,4744	,7195
	Atividades Financeiras e de Seguros	-,37949	,26098	,550	-1,1147	,3557
Educação	Saúde Humana e Apoio Social	-,21306	,26454	,885	-,9583	,5322
	Outros Setores	-,25697	,18555	,590	-,7797	,2657
Comp. Contraproducentes	Atividades Financeiras e de Seguros	-,16643	,28366	,951	-,9655	,6326
	Educação	,21306	,26454	,885	-,5322	,9583
	Outros Setores	-,04391	,21629	,998	-,6532	,5654
	Atividades Financeiras e de Seguros	-,12252	,21192	,953	-,7195	,4744
Outros Setores	Educação	,25697	,18555	,590	-,2657	,7797
	Saúde Humana e Apoio Social	,04391	,21629	,998	-,5654	,6532
	Educação	,27846	,21804	,653	-,3358	,8927
Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	-,15838	,23699	,930	-,8260	,5092
Talento Qualidade	Outros Setores	,13489	,17705	,901	-,3639	,6336
	Atividades Financeiras e de Seguros	-,27846	,21804	,653	-,8927	,3358
Educação	Saúde Humana e Apoio Social	-,43684	,22102	,275	-1,0594	,1858

		Outros Setores	-,14357	,15502	,836	-,5803	,2931
	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	,15838	,23699	,930	-,5092	,8260
		Educação	,43684	,22102	,275	-,1858	1,0594
		Outros Setores	,29327	,18070	,453	-,2158	,8023
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	-,13489	,17705	,901	-,6336	,3639
		Educação	,14357	,15502	,836	-,2931	,5803
		Saúde Humana e Apoio Social	-,29327	,18070	,453	-,8023	,2158
	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	-,57359	,20975	,061	-1,1644	,0173
		Saúde Humana e Apoio Social	-,48152	,22797	,219	-1,1237	,1607
		Outros Setores	-,41380	,17032	,120	-,8936	,0660
	Educação	Atividades Financeiras e de Seguros	,57359	,20975	,061	-,0173	1,1644
		Saúde Humana e Apoio Social	,09207	,21261	,980	-,5069	,6910
		Outros Setores	,15979	,14913	,766	-,2603	,5799
Talento Velocidade	Saúde Humana e Apoio Social	Atividades Financeiras e de Seguros	,48152	,22797	,219	-,1607	1,1237
		Educação	-,09207	,21261	,980	-,6910	,5069
		Outros Setores	,06772	,17383	,985	-,4219	,5574
	Outros Setores	Atividades Financeiras e de Seguros	,41380	,17032	,120	-,0660	,8936
		Educação	-,15979	,14913	,766	-,5799	,2603
		Saúde Humana e Apoio Social	-,06772	,17383	,985	-,5574	,4219
	Atividades Financeiras e de Seguros	Educação	-,10099	,18477	,960	-,6215	,4195
Talento Autonomia		Saúde Humana e Apoio Social	-,21559	,20083	,765	-,7813	,3501
		Outros Setores	,03564	,15004	,996	-,3870	,4583

		Atividades Financeiras e de Seguros	,10099	,18477	,960	-,4195	,6215
	Educação	Saúde Humana e Apoio Social	-,11460	,18730	,945	-,6422	,4130
		Outros Setores	,13663	,13137	,782	-,2334	,5067
		Atividades Financeiras e de Seguros	,21559	,20083	,765	-,3501	,7813
	Saúde Humana e Apoio Social	Educação	,11460	,18730	,945	-,4130	,6422
		Outros Setores	,25123	,15313	,443	-,1801	,6826
		Atividades Financeiras e de Seguros	-,03564	,15004	,996	-,4583	,3870
	Outros Setores	Educação	-,13663	,13137	,782	-,5067	,2334
		Saúde Humana e Apoio Social	-,25123	,15313	,443	-,6826	,1801
		Educação	,21420	,53447	,984	-1,2914	1,7198
	Atividades Financeiras e de Seguros	Saúde Humana e Apoio Social	,46228	,58091	,889	-1,1741	2,0987
		Outros Setores	-,21836	,43399	,969	-1,4409	1,0042
		Atividades Financeiras e de Seguros	-,21420	,53447	,984	-1,7198	1,2914
	Educação	Saúde Humana e Apoio Social	,24809	,54176	,976	-1,2780	1,7742
		Outros Setores	-,43256	,38000	,730	-1,5030	,6379
Intenções de Saída		Atividades Financeiras e de Seguros	-,46228	,58091	,889	-2,0987	1,1741
	Saúde Humana e Apoio Social	Educação	-,24809	,54176	,976	-1,7742	1,2780
		Outros Setores	-,68065	,44294	,502	-1,9284	,5671
		Atividades Financeiras e de Seguros	,21836	,43399	,969	-1,0042	1,4409
	Outros Setores	Educação	,43256	,38000	,730	-,6379	1,5030
		Saúde Humana e Apoio Social	,68065	,44294	,502	-,5671	1,9284

## ANEXO L- Teste de Hipóteses

### Efeito do Employer Attractiveness no Desempenho Individual de Trabalho

#### *Desempenho Tarefa*

#### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,460	,212	,172	,59630

Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

#### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	20,566	11	1,870	5,258	,000
1	Resíduo	76,449	215	,356		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo	Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão				
	(Constante)	2,829	,221		12,792	,000
	EA_ValorDoPapel	,068	,065	,129	1,046	,297
	EA_ValorÉticoECultural	,167	,060	,290	2,767	,006
	EA_ValorDoEB	,059	,055	,121	1,070	,286
	EA_ValorFamiliar	,057	,047	,104	1,208	,228
1	EA_ValorDoDesenvolvimento	-,093	,045	-,202	-2,051	,042
	EA_Inovativo	-,023	,054	-,052	-,428	,669
	EA_ValorCrescDaCarreira	,009	,050	,021	,186	,853
	EA_ValorSocial	,042	,031	,105	1,323	,187
	EA_ValorFacilidade	-,046	,029	-,121	-1,578	,116
	EA_ValorEconómico	-,054	,038	-,129	-1,425	,156
	EA_ValorLocalização	,068	,032	,171	2,140	,033

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

## *Desempenho Contextual*

### **Modelo da Regressão Linear**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,536	,287	,250	,61115

Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### **ANOVA da regressão linear**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	32,307	11	2,937	7,864	,000
1	Resíduo	80,302	215	,373		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo	Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão				
	(Constante)	2,595	,227		11,453	,000
	EA_ValorDoPapel	,131	,067	,228	1,954	,052
	EA_ValorÉticoECultural	-,073	,062	-,117	-1,175	,241
	EA_ValorDoEB	-,009	,057	-,018	-,164	,870
	EA_ValorFamiliar	,134	,048	,228	2,788	,006
1	EA_ValorDoDesenvolvimento	-,018	,046	-,036	-,388	,699
	EA_Inovativo	-,027	,056	-,057	-,490	,625
	EA_ValorCrescDaCarreira	,151	,052	,321	2,937	,004
	EA_ValorSocial	,022	,032	,052	,688	,492
	EA_ValorFacilidade	,026	,030	,065	,885	,377
	EA_ValorEconómico	-,007	,039	-,017	-,193	,847
	EA_ValorLocalização	-,014	,033	-,032	-,422	,673

Variável Dependente: Desempenho Contextual

## *Comportamentos Contraproducentes*

### **Modelo da Regressão Linear**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,314	,098	,052	,90426

Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### **ANOVA da regressão linear**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	19,177	11	1,743	2,132	,019
1	Resíduo	175,804	215	,818		
	Total	194,982	226			

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo	Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão				
	(Constante)	2,932	,335		8,743	,000
1	EA_ValorDoPapel	-,115	,099	-,152	-1,157	,248
	EA_ValorÉticoECultural	-,132	,091	-,163	-1,451	,148
	EA_ValorDoEB	-,139	,084	-,200	-1,661	,098
	EA_ValorFamiliar	,119	,071	,154	1,673	,096
	EA_ValorDoDesenvolvimento	,037	,069	,056	,537	,592
	EA_Inovativo	,016	,082	,026	,196	,845
	EA_ValorCrescDaCarreira	,008	,076	,013	,103	,918
	EA_ValorSocial	-,003	,048	-,006	-,068	,946
	EA_ValorFacilidade	,027	,044	,050	,611	,542
	EA_ValorEconómico	,034	,057	,058	,600	,549
	EA_ValorLocalização	,099	,048	,176	2,057	,041

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

## Efeito do Employer Attractiveness nas Intenções de Saída

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,603a	,363	,331	1,55886

a. Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	297,921	11	27,084	11,145	,000b
1	Resíduo	522,460	215	2,430		
	Total	820,381	226			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), EA\_ValorLocalização, EA\_ValorSocial, EA\_ValorÉticoECultural, EA\_ValorFacilidade, EA\_ValorFamiliar, EA\_ValorEconómico, EA\_ValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorCrescDaCarreira, EA\_ValorDoEB, EA\_Inovativo, EA\_ValorDoPapel

### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo	Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	
	B	Erro Padrão				
	(Constante)	8,179	,578		14,150	,000
	EA_ValorDoPapel	-1,044	,171	-,676	-6,115	,000**
	EA_ValorÉticoECultural	-,061	,157	-,037	-,389	,697
	EA_ValorDoEB	-,096	,145	-,067	-,660	,510
	EA_ValorFamiliar	-,179	,123	-,112	-1,453	,148
1	EA_ValorDoDesenvolvimento	,069	,118	,052	,584	,560
	EA_Inovativo	,082	,142	,064	,581	,562
	EA_ValorCrescDaCarreira	,209	,131	,164	1,590	,113
	EA_ValorSocial	-,073	,082	-,063	-,885	,377
	EA_ValorFacilidade	,084	,076	,076	1,102	,272
	EA_ValorEconómico	,056	,099	,046	,567	,571
	EA_ValorLocalização	-,001	,083	-,001	-,008	,994

Variável Dependente: Intenções de Saída

## Efeito Moderador do Talento Global no Desempenho Individual

### *Desempenho Tarefa*

#### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,533	,284	,274	,55823

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxÉticoeCultural, Talento\_Global, EA\_ValorÉticoECultural

#### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	27,523	3	9,174	29,441	,000
1	Resíduo	69,492	223	,312		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxÉticoeCultural, Talento\_Global, EA\_ValorÉticoECultural

#### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
	(Constante)	1,513	,386		3,916	,000
	EA_ValorÉticoECultural	,161	,053	,280	3,029	,003
1	Talento_Global	,152	,032	,366	4,778	,000
	Talento_GlobalxÉticoeCultural	,002	,004	,055	,501	,617

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,484	,234	,224	,57711

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorLocalização, Talento\_Global, EA\_ValorLocalização

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	22,744	3	7,581	22,763	,000
	Resíduo	74,271	223	,333		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorLocalização, Talento\_Global, EA\_ValorLocalização

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,499	,622		2,408	,017
	EA_ValorLocalização	,206	,171	,517	1,204	,230
	Talento_Global	,213	,053	,515	4,010	,000
	Talento_GlobalxValorLocalização	-,010	,015	-,307	-,696	,487

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,461	,212	,202	,58537

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorDesenvolvimento, Talento\_Global, EA\_ValorDoDesenvolvimento

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	20,602	3	6,867	20,041	,000
	Resíduo	76,413	223	,343		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorDesenvolvimento, Talento\_Global, EA\_ValorDoDesenvolvimento

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,088	,930		1,170	,243
	EA_ValorDoDesenvolvimento	,253	,201	,551	1,259	,210
	Talento_Global	,245	,079	,591	3,110	,002
	Talento_GlobalxValorDesenvolvimento	-,015	,017	-,428	-,902	,368

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

## Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,539	,291	,281	,59839

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorPapel, Talento\_Global, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	32,760	3	10,920	30,497	,000
1	Resíduo	79,850	223	,358		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorPapel, Talento\_Global, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
	(Constante)	-,427	1,228		-,348	,729
	EA_ValorDoPapel	,576	,243	1,007	2,375	,018
1	Talento_Global	,289	,104	,648	2,789	,006
	Talento_GlobalxValorPapel	-,030	,020	-,735	-1,463	,145

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,509	,259	,249	,61153

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorFamiliar, Talento\_Global, EA\_ValorFamiliar

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	29,214	3	9,738	26,040	,000
	Resíduo	83,395	223	,374		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorFamiliar, Talento\_Global, EA\_ValorFamiliar

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,463	1,314		1,114	,267
	EA_ValorFamiliar	,233	,272	,394	,856	,393
	Talento_Global	,136	,112	,305	1,218	,224
	Talento_GlobalxValorFamiliar	-,001	,023	-,037	-,065	,948

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,582	,339	,330	,57766

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorCrescCarreira, Talento\_Global, EA\_ValorCrescDaCarreira

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	38,197	3	12,732	38,156	,000
	Resíduo	74,413	223	,334		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorCrescCarreira, Talento\_Global, EA\_ValorCrescDaCarreira

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	,395	,861		,458	,647
	EA_ValorCrescDaCarreira	,454	,186	,964	2,450	,015
	Talento_Global	,232	,073	,520	3,194	,002
	Talento_GlobalxValorCrescCarreira	-,020	,015	-,574	-1,315	,190

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Comportamentos Contraproducentes

#### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,172	,030	,017	,92106

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorLocalização, Talento\_Global, EA\_ValorLocalização

#### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,800	3	1,933	2,279	,080
	Resíduo	189,182	223	,848		
	Total	194,982	226			

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorLocalização, Talento\_Global, EA\_ValorLocalização

#### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,329	,993		2,345	,020
	EA_ValorLocalização	,258	,273	,457	,946	,345
	Talento_Global	-,017	,085	-,029	-,200	,841
	Talento_GlobalxValorLocalização	-,017	,023	-,363	-,731	,466

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

## Efeito Moderador do Talento Global nas Intenções de Saída

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,576	,332	,323	1,56750

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorPapel, Talento\_Global, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	272,457	3	90,819	36,963	,000
	Resíduo	547,923	223	2,457		
	Total	820,381	226			

Variável Dependente: Intenções de Saída

Preditores: (Constante), Talento\_GlobalxValorPapel, Talento\_Global, EA\_ValorDoPapel

### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	3,213	3,217		,999	,319
	EA_ValorDoPapel	-,089	,636	-,058	-,140	,889
	Talento_Global	,366	,272	,304	1,347	,179
	Talento_GlobalxValorPapel	-,067	,053	-,618	-1,267	,206

Variável Dependente: Intenções de Saída

## Efeito Moderador das Dimensões do Talento no Desempenho Individual

### *Desempenho Tarefa*

#### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,438	,192	,181	,59306

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorÉticoECultural, EA\_ValorÉticoECultural, TQualidade

#### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	18,580	3	6,193	17,609	,000
1	Resíduo	78,435	223	,352		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorÉticoECultural, EA\_ValorÉticoECultural, TQualidade

#### Coeficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
	(Constante)	2,558	,234		10,942	,000
	EA_ValorÉticoECultural	,182	,035	,316	5,151	,000
1	TQualidade	,204	,052	,243	3,942	,000
	TQualidadexEAValorÉticoECultural	,023	,038	,037	,617	,538

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,477	,228	,217	,57960

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorÉticoECultural, TVelocidade, EA\_ValorÉticoECultural

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	22,100	3	7,367	21,928	,000
	Resíduo	74,915	223	,336		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorÉticoECultural, TVelocidade, EA\_ValorÉticoECultural

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,006	,282		7,112	,000
	EA_ValorÉticoECultural	,218	,034	,379	6,367	,000
	TVelocidade	,256	,051	,295	5,006	,000
	TVelocidadexEAValorÉticoECultural	-,075	,039	-,115	-1,935	,054

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,491	,241	,231	,57454

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorÉticoECultural, TAutonomia, EA\_ValorÉticoECultural

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	23,404	3	7,801	23,634	,000
	Resíduo	73,611	223	,330		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorÉticoECultural, TAutonomia, EA\_ValorÉticoECultural

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficients não Padronizados		Coefficients Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,895	,286		6,621	,000
	EA_ValorÉticoECultural	,206	,034	,359	6,107	,000
	TAutonomia	,312	,058	,314	5,378	,000
	TAutonomiAxEAValorÉticoECultural	-,060	,036	-,099	-1,680	,094

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,362	,131	,119	,61489

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorLocalização, TQualidade, EA\_ValorLocalização

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12,700	3	4,233	11,196	,000
	Resíduo	84,315	223	,378		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorLocalização, TQualidade, EA\_ValorLocalização

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	3,147	,194		16,250	,000
	EA_ValorLocalização	,077	,025	,194	3,041	,003
	TQualidade	,247	,053	,294	4,689	,000
	TQualidadexEAValorLocalização	-,033	,040	-,052	-,814	,416

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,397	,158	,146	,60541

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorLocalização, EA\_ValorLocalização, TVelocidade

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	15,281	3	5,094	13,898	,000
	Resíduo	81,734	223	,367		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorLocalização, EA\_ValorLocalização, TVelocidade

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,613	,262		9,985	,000
	EA_ValorLocalização	,107	,025	,267	4,269	,000
	C_TVelocidade	,307	,056	,355	5,459	,000
	TVelocidadexEAValorLocalização	-,029	,035	-,054	-,840	,402

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,389	,152	,140	,60755

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorLocalização, TAutonomia, EA\_ValorLocalização

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	14,701	3	4,900	13,276	,000
	Resíduo	82,314	223	,369		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorLocalização, TAutonomia, EA\_ValorLocalização

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,691	,254		10,577	,000
	EA_ValorLocalização	,080	,025	,202	3,232	,001
	TAutonomia	,325	,061	,327	5,294	,000
	TAutonomiAxEAValorLocalização	-,034	,040	-,052	-,831	,407

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,342	,117	,105	,61977

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorDoDesenvolvimento, TQualidade

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,357	3	3,786	9,856	,000
	Resíduo	85,658	223	,384		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorDoDesenvolvimento, EA\_ValorDoDesenvolvimento, TQualidade

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	3,106	,217		14,311	,000
	EA_ValorDoDesenvolvimento	,065	,029	,141	2,239	,026
	TQualidade	,248	,053	,295	4,650	,000
	TQualidadexEAValorDoDesenvolvimento	,026	,039	,042	,655	,513

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,345	,119	,107	,61920

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorDoDesenvolvimento, TVelocidade, EA\_ValorDoDesenvolvimento

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,514	3	3,838	10,010	,000
	Resíduo	85,501	223	,383		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorDoDesenvolvimento, TVelocidade, EA\_ValorDoDesenvolvimento

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,770	,268		10,326	,000
	EA_ValorDoDesenvolvimento	,086	,030	,187	2,906	,004
	C_TVelocidade	,263	,055	,303	4,798	,000
	TVelocidadexEAValorDoDesenvolvimento	-,049	,043	-,073	-1,134	,258

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,376	,141	,129	,61131

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorDoDesenvolvimento, TAutonomia, EA\_ValorDoDesenvolvimento

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	13,681	3	4,560	12,203	,000
	Resíduo	83,334	223	,374		
	Total	97,015	226			

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorDoDesenvolvimento, TAutonomia, EA\_ValorDoDesenvolvimento

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,575	,277		9,310	,000
	EA_ValorDoDesenvolvimento	,080	,029	,174	2,769	,006
	TAutonomia	,332	,062	,334	5,368	,000
	TAutonomiAxEAValorDoDesenvolvimento	-,025	,039	-,040	-,631	,528

Variável Dependente: Desempenho Tarefa

## Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,515	,265	,255	,60923

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorPapel, TQualidade, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	29,841	3	9,947	26,799	,000
1	Resíduo	82,769	223	,371		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorPapel, TQualidade, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
	(Constante)	2,112	,220		9,588	,000
	EA_ValorDoPapel	,211	,034	,369	6,230	,000
1	TQualidade	,263	,053	,291	4,949	,000
	TQualidadexEAValorPapel	-,013	,040	-,019	-,328	,743

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,449	,202	,191	,63483

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorPapel, TVelocidade, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	22,738	3	7,579	18,806	,000
	Resíduo	89,872	223	,403		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorPapel, TVelocidade, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,277	,304		7,495	,000
	EA_ValorDoPapel	,252	,035	,441	7,168	,000
	TVelocidade	,127	,057	,136	2,237	,026
	TVelocidadexEAValorPapel	-,020	,043	-,030	-,475	,635

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,521	,272	,262	,60652

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorPapel, TAutonomia, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	30,575	3	10,192	27,704	,000
	Resíduo	82,035	223	,368		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorPapel, TAutonomia, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficients não Padronizados		Coefficients Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,673	,284		5,886	,000
	EA_ValorDoPapel	,246	,033	,431	7,377	,000
	TAutonomia	,295	,061	,275	4,803	,000
	TAutonomiAxEAValorPapel	-,067	,037	-,105	-1,799	,073

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,510	,260	,250	,61128

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorFamiliar, TQualidade, EA\_ValorFamiliar

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	29,283	3	9,761	26,122	,000
	Resíduo	83,327	223	,374		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorFamiliar, TQualidade, EA\_ValorFamiliar

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,134	,221		9,644	,000
	EA_ValorFamiliar	,215	,036	,365	6,060	,000
	TQualidade	,264	,054	,291	4,925	,000
	TQualidadexEAValorFamiliar	-,017	,040	-,025	-,423	,672

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,433	,188	,177	,64048

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorFamiliar, TVelocidade, EA\_ValorFamiliar

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	21,131	3	7,044	17,170	,000
	Resíduo	91,479	223	,410		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorFamiliar, TVelocidade, EA\_ValorFamiliar

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,574	,283		9,086	,000
	EA_ValorFamiliar	,243	,036	,412	6,740	,000
	TVelocidade	,076	,057	,082	1,347	,179
	TVelocidadexEAValorFamiliar	,024	,042	,035	,572	,568

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,490	,240	,230	,61940

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorFamiliar, TAutonomia, EA\_ValorFamiliar

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	27,055	3	9,018	23,507	,000
	Resíduo	85,555	223	,384		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorFamiliar, TAutonomia, EA\_ValorFamiliar

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficients não Padronizados		Coefficients Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,918	,280		6,859	,000
	EA_ValorFamiliar	,224	,036	,380	6,301	,000
	TAutonomia	,269	,064	,251	4,227	,000
	TAutonomiAxEAValorFamiliar	,020	,041	,029	,489	,625

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,577	,333	,324	,58053

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorCrescDaCarreira, TQualidade, EA\_ValorCrescDaCarreira

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	37,454	3	12,485	37,044	,000
	Resíduo	75,156	223	,337		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorCrescDaCarreira, TQualidade, EA\_ValorCrescDaCarreira

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,181	,194		11,254	,000
	EA_ValorCrescDaCarreira	,215	,027	,457	8,089	,000
	TQualidade	,267	,050	,295	5,324	,000
	TQualidadexEAValorCrescDaCarreira	-,070	,035	-,111	-1,987	,048

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,496	,246	,236	,61697

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorCrescDaCarreira, TVelocidade, EA\_ValorCrescDaCarreira

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	27,724	3	9,241	24,278	,000
	Resíduo	84,885	223	,381		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorCrescDaCarreira, TVelocidade, EA\_ValorCrescDaCarreira

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,625	,259		10,134	,000
	EA_ValorCrescDaCarreira	,225	,028	,477	8,128	,000
	TVelocidade	,098	,054	,105	1,809	,072
	TVelocidadexEAValorCrescDaCarreira	,023	,042	,032	,541	,589

Variável Dependente: Desempenho Contextual

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,565	,319	,310	,58628

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorCrescDaCarreira, TAutonomia, EA\_ValorCrescDaCarreira

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	35,960	3	11,987	34,874	,000
	Resíduo	76,649	223	,344		
	Total	112,610	226			

Variável Dependente: Desempenho Contextual

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorCrescDaCarreira, TAutonomia, EA\_ValorCrescDaCarreira

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficients não Padronizados		Coefficients Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	1,815	,260		6,991	,000
	EA_ValorCrescDaCarreira	,228	,027	,484	8,528	,000
	TAutonomia	,306	,060	,285	5,138	,000
	TAutonomiAxEAValorCrescDaCarreira	-,029	,037	-,045	-,798	,426

Variável Dependente: Desempenho Contextual

**Comportamentos Contraproducentes**

**Modelo da Regressão Linear**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,118	,014	,001	,92857

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorLocalização, TQualidade, EA\_ValorLocalização

**ANOVA da regressão linear**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,702	3	,901	1,044	,374
	Resíduo	192,280	223	,862		
	Total	194,982	226			

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorLocalização, TQualidade, EA\_ValorLocalização

**Coefficientes da Regressão Linear**

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,038	,292		6,968	,000
	EA_ValorLocalização	,059	,038	,104	1,527	,128
	TQualidade	,033	,080	,027	,410	,682
	TQualidadexEAValorLocalização	,025	,061	,028	,417	,677

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,315	,099	,087	,88748

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorLocalização, EA\_ValorLocalização, TVelocidade

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	19,341	3	6,447	8,185	,000
1	Resíduo	175,641	223	,788		
	Total	194,982	226			

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorLocalização, EA\_ValorLocalização, TVelocidade

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
	(Constante)	3,580	,384		9,334	,000
1	EA_ValorLocalização	,030	,037	,053	,816	,416
	C_TVelocidade	-,327	,083	-,266	-3,966	,000
	TVelocidadexEAValorLocalização	-,064	,051	-,082	-1,240	,216

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,119	,014	,001	,92847

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorLocalização, TAutonomia, EA\_ValorLocalização

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,741	3	,914	1,060	,367
	Resíduo	192,240	223	,862		
	Total	194,982	226			

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorLocalização, TAutonomia, EA\_ValorLocalização

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	2,197	,389		5,651	,000
	EA_ValorLocalização	,059	,038	,105	1,562	,120
	TAutonomia	-,013	,094	-,009	-,138	,890
	TAutonomiAxEAValorLocalização	,038	,062	,042	,619	,537

Variável Dependente: Comp. Contraproducentes

## Efeito Moderador das Dimensões do Talento nas Intenções de Saída

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,582	,339	,330	1,55996

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorPapel, Talento Qualidade, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	277,712	3	92,571	38,040	,000
	Resíduo	542,668	223	2,433		
	Total	820,381	226			

Variável Dependente: Intenções de Saída

Preditores: (Constante), TQualidadexEAValorPapel, Talento Qualidade, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	6,782	,564		12,026	,000
	EA_ValorDoPapel	-,907	,087	-,587	-10,443	,000
	Talento Qualidade	,252	,136	,103	1,846	,066
	TQualidadexEAValorPapel	-,081	,102	-,044	-,791	,430

Variável Dependente: Intenções de Saída

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,586	,344	,335	1,55388

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorPapel, Talento Velocidade, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	281,940	3	93,980	38,923	,000
	Resíduo	538,441	223	2,415		
	Total	820,381	226			

Variável Dependente: Intenções de Saída

Preditores: (Constante), TVelocidadexEAValorPapel, Talento Velocidade, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coeficientes não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	8,368	,744		11,252	,000
	EA_ValorDoPapel	-,862	,086	-,558	-10,013	,000
	Talento Velocidade	-,237	,139	-,094	-1,706	,089
	TVelocidadexEAValorPapel	-,146	,106	-,078	-1,387	,167

Variável Dependente: Intenções de Saída

### Modelo da Regressão Linear

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,576	,331	,322	1,56826

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorPapel, Talento Autonomia, EA\_ValorDoPapel

### ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	271,924	3	90,641	36,854	,000
	Resíduo	548,457	223	2,459		
	Total	820,381	226			

Variável Dependente: Intenções de Saída

Preditores: (Constante), TAutonomiAxEAValorPapel, Talento Autonomia, EA\_ValorDoPapel

### Coefficientes da Regressão Linear

Modelo		Coefficientes não Padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão			
1	(Constante)	6,733	,735		9,158	,000
	EA_ValorDoPapel	-,888	,086	-,575	-10,288	,000
	Talento Autonomia	,201	,159	,070	1,267	,206
	TAutonomiAxEAValorPapel	-,008	,096	-,005	-,084	,933

Variável Dependente: Intenções de Saída