

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SIMONE AKEMI TERRIN

***EMPLOYER BRANDING: ELEMENTOS DETERMINANTES NA INTENÇÃO DE
PERMANECER***

Estudo exploratório com estagiários

SÃO PAULO

2015

SIMONE AKEMI TERRIN

***EMPLOYER BRANDING: ELEMENTOS DETERMINANTES NA INTENÇÃO DE
PERMANECER***

Estudo exploratório com estagiários

Dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos e Práticas de Gestão

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO

2015

Terrin, Simone Akemi

Employer Branding: Elementos determinantes na Intenção de Permanecer - Estudo exploratório com estagiários / Simone Akemi Terrin. – 2015.

71 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Estagiários. 2. Interesse pessoal. 3. Cultura organizacional. 4. Carreiras - Planejamento. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 331.961

SIMONE AKEMI TERRIN

Employer Branding: elementos determinantes na intenção de permanecer

Estudo exploratório com estagiários

Dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos e Práticas de Gestão

Data da aprovação: 27/05/2015

Banca examinadora:

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga
(Orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Germano Glufke Reis
FGV-EAESP

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo
USCS

Aos meus pais,

Por tudo o que me ensinaram e por tudo o
que fizeram e continuam fazendo por mim.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Beatriz Maria Braga, pela paciência, pelo incentivo, pela preocupação e pelo auxílio acadêmico em todos os momentos, com indicações de artigos e pesquisas, e pelo interesse durante todo trabalho.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Germano Glufke Rei e Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, e à Profa. Dra. Arilda Godoy (pré-banca) pelos valiosos comentários e observações que enriqueceram a abordagem do tema.

Ao Prof. Antonio Carlos Manfredini e ao Prof. Seiji Uchida, pela generosidade em compartilhar tanto conhecimento e pelas provocações que tanto nos fizeram crescer ao longo do curso. À Profa. Marina Heck e à Silvia Sampaio pelo acolhimento e compreensão quando dos percalços da vida.

Aos estagiários que voluntariamente colaboraram com a pesquisa, compartilhando suas impressões acerca de suas experiências e anseios. Sem sua valorosa contribuição, este estudo não teria sido viável. Um agradecimento especial aos estatísticos Karina Zaccari e Luiz Krempel, que não negaram conhecimento, esforços e horas de sono para o tratamento estatístico dos dados.

Às minhas gestoras e amigas Fabiana Klinger e Luciane Schiavon, que sempre apoiaram meus estudos. Ao amigo e mentor João Eder da Silva, que sempre me incentivou a ingressar no Mestrado, mesmo quando isso ainda nem era uma possibilidade.

Aos colegas de classe, que sempre enriqueceram as discussões com suas experiências e que se mantiveram companheiros a despeito das avaliações em curva forçada.

Aos Leleks Priscila Cardoso Ferreira, Tiago Tadeu Cruz e Thiago Lemos Mateus, com quem dividi madrugadas e finais de semana para cumprir com as obrigações do curso e que tornaram essa jornada tão especial, símbolo da amizade eterna e para sempre em meu coração.

À equipe de Cabeça e Pescoço do Hospital AC Camargo, onde fui acolhida e tão competentemente cuidada.

Aos meus amigos de sempre, Claudia e Esther Yoshinaga, Fabrício Macastropa, Fernando Hirata, Kaori Yamada e Gustavo Okamoto. Muito obrigada por tudo o vivemos e aprendemos juntos ao longo desses mais de 15 anos!

Ao Leonardo Du Soo Kim, meu marido, companheiro e incentivador de todas as horas, sempre me apoiando e tornando minha vida mais leve, mais completa e mais feliz.

Aos meus pais, Maria Odete e Joel Terrin, que sempre deram tudo de si para que eu chegasse até aqui e além.

Ao Napoleão, meu filho Schnauzer, por todas as alegrias.

À vida.

RESUMO

Atrair e reter talentos por meio de salários inflacionados pode ser oneroso e não necessariamente efetivo. A atividade de *Employer Branding* (EB), que consiste nos esforços das empresas em promover características e atributos que as tornem diferentes e desejáveis como empregadoras, começa a despertar o interesse tanto das empresas quanto dos pesquisadores de Recursos Humanos e Práticas de Gestão.

À luz da recente e escassa literatura internacional, este estudo exploratório buscou identificar quais aspectos do *Employer Branding* são mais determinantes para os indivíduos na intenção de permanecer em uma empresa após o período de estágio. As análises consideraram 443 questionários respondidos por estagiários de uma empresa multinacional de grande porte do setor financeiro, utilizando-se a escala de atratividade do empregador (BERTHON; EWING; HAH, 2005), que considera cinco dimensões do *Employer Branding*: desenvolvimento, social, interesse, aplicação e econômica.

Testes estatísticos permitiram afirmar que variáveis demográficas como gênero, tipo de custeio da faculdade (público ou privado) e nível de responsabilidade financeira influenciam na maneira como os indivíduos valorizam cada uma das dimensões. Além disso, ainda que de forma geral todas as dimensões tenham sido consideradas importantes, os resultados da Regressão Logística para a intenção de permanecer permitiram observar que, para a amostra, as questões financeiras destacam-se das demais variáveis.

Por fim, a análise dos dados revela aspectos que podem servir de insumo para propostas de readequação de discurso e/ou readequação de práticas por empresas pretendam atrair e reter, com eficiência, estagiários para seu quadro de colaboradores.

Além disso, os resultados desta pesquisa contribuem para a teoria ao discutir as categorizações existentes para dimensões do *Employer Branding* e ao sugerir que há espaço para que novas classificações sejam propostas.

Palavras-chaves

Employer Branding; Intenção de permanecer/partir; Atração e retenção de talentos; Estagiários; Estudo exploratório; Cultura organizacional

ABSTRACT

Attracting and retaining talent through inflated salaries can be expensive and not, necessarily, effective. *Employer Branding* (EB), which consists of the efforts of companies to promote features and attributes that make them attractive and desirable as employers, has gained attention of both companies and researchers of Human Resources and Management Practices.

This exploratory study intended to identify which aspects of *Employer Branding* are most important for individuals intending to stay in a company after the probation period. The analysis contemplated 443 questionnaires distributed to large multinational financial institutions' interns, using the employer's attractiveness scale, which considers five dimensions of *Employer Branding* (BERTHON; EWING; HAH, 2005): development, social, interest, application and economical.

Statistical tests results demonstrated that demographic variables such as gender, type of college funding (public or private) and financial responsibility level influence the way individuals value each dimension. Although all dimensions have been considered relevant, logistic regressions considering the intention to stay show that, for the sample, economical issues stood out from the other variables.

Finally, data analysis reveals aspects that can serve as input for readjustment of proposed speech and/or practices by companies willing to attract and retain, efficiently, interns for their workforce.

In addition, the results of this research contribute to the theory when discussing existing categorizations for *Employer Branding* dimensions and suggesting that new classifications may be proposed by researchers.

Keywords

Employer Branding; Intention to stay / leave; Attraction and Retention talent; Interns; Exploratory study; Organizational Culture

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo das dimensões propostas para o <i>Employer Branding</i>	21
Quadro 2 - Variáveis do <i>EB</i> na Regressão Logística para a intenção de permanecer na empresa após conclusão do estágio	45
Quadro 3 - Variáveis do <i>EB</i> na Regressão Logística para a intenção de continuar estagiando/trabalhando nesta companhia no próximo ano.....	46
Quadro 4 - Variáveis do <i>EB</i> na Regressão Logística para a intenção de permanecer na empresa por mais de 2 anos.....	47
Quadro 5 - Variáveis que compõem as Equações de Regressão Logística	50
Quadro 6 - Dimensões do <i>Employer Branding</i> x Equações de Regressão Logística.....	51
Quadro 7 - Classificação de literais (wording) nas dimensões de Ambler & Barrow e Berthon, Ewing e Hah	52
Quadro 8 - Seleção das assertivas de Intenção de Permanecer	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de variáveis demográficas x grupos amostrais	33
Tabela 2 - Frequência de valor atribuído nas questões de cada Dimensão (% arredondados).34	34
Tabela 3 - Médias, Desvio-Padrão e correlações r entre as dimensões e variáveis.....	34
Tabela 4 - Indicadores e cargas para o construto <i>EB</i>	36
Tabela 5 - Indicadores e cargas para o construto Intenção de Permanecer	37
Tabela 6 - Análise de Variância - Teste F	38
Tabela 7 - Gênero e nível de importância percebida por dimensão do <i>EB</i>	40
Tabela 8 - Custeio Faculdade e nível de importância percebida por dimensão do <i>EB</i>	41
Tabela 9 - Responsabilidade Financeira e nível de importância percebida por dimensão do <i>Employer Branding</i>	43
Tabela 10 - Médias, Desvio Padrão e correlações r entre as dimensões e nível de responsabilidade financeira	44
Tabela 11 - Motivo para querer permanecer segundo dimensões propostas	48
Tabela 12 - Motivo para querer permanecer segundo dimensões propostas (Q37)	54
Tabela 13 - Motivo para indicar a empresa a alguém segundo dimensões propostas (Q38) ...	55
Tabela 14 - Comparativo Q37 x Q38 a partir das dimensões propostas	55
Tabela 15 – Cursos universitários identificados na amostra	67
Tabela 16 - Multicolinearidade das variáveis.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS

DA – Dimensão de Aplicação

DD – Dimensão de Desenvolvimento

DE – Dimensão Econômica

DI – Dimensão de Interesse

DS – Dimensão Social

EB – *Employer Branding*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. BASE TEÓRICA	18
2.1 <i>Employer Branding</i>	18
2.1.1 Definições de <i>Employer Branding</i>	18
2.1.2 Dimensões do <i>Employer Branding</i>	20
2.1.3 Características essenciais do <i>Employer Branding</i>	22
2.1.4 Atividades do <i>Employer Branding</i>	23
2.2 Intenção de Permanecer (<i>Intention to Stay</i>)	24
2.3 Hipóteses testadas	25
3. METODOLOGIA	26
3.1. Coleta de dados	26
3.1.1. Instrumento de coleta	26
3.1.2. Procedimento de coleta	29
3.1.3. Análise dos dados	29
3.1.3.1. Questões quantitativas	29
3.1.3.2. Questões qualitativas	30
4. RESULTADOS	32
4.1. Perfil dos respondentes	32
4.2. Análises	33
4.2.1. Hipótese 1: Dimensões do <i>Employer Branding</i> x Importância percebida	38
4.2.2. Hipótese 2: Dimensões do <i>Employer Branding</i> x Gênero	39
4.2.3. Hipótese 3: Dimensões do <i>Employer Branding</i> x Custeio faculdade	40
4.2.4. Hipótese 4: Dimensões do <i>Employer Branding</i> x Responsabilidade Financeira	42
4.2.5. Pergunta de pesquisa	45
4.2.6. Comparação dos resultados quantitativos e qualitativos	47
5. DISCUSSÃO	49
5.1. Questões quantitativas	49
5.2. Questões qualitativas	51
6. CONCLUSÃO	56
6.1. Contribuições	56
6.2. Limitações e sugestões para novos estudos	57
7. Referências	59
Apêndice A: Convite	64
Apêndice B: Questionário aplicado	65

Apêndice C: Cursos Universitários	67
Apêndice D: Matriz de Multicolinearidade	68
Apêndice E: Seleção das assertivas avaliadas no construto <i>Intention to stay</i>	69

1. INTRODUÇÃO

Conforme a economia brasileira cresce em velocidade superior à capacidade do país em formar profissionais minimamente preparados (BURNIER; GONÇALVES, 2012), intensifica-se a disputa entre as empresas para atrair e reter trabalhadores qualificados (MASSOTE, 2011). Essa carência é sentida nos diversos níveis hierárquicos, de forma que, há alguns anos, passou-se a falar sobre um “apagão” profissional em razão das dificuldades que as empresas atualmente enfrentam para preencher vagas em aberto (MARIACA, 2010).

Em pesquisa conduzida pela Fundação Dom Cabral com executivos de empresas de grande porte em todo o país e publicada pelo jornal O Estado de S. Paulo (12/01/2014), revelou-se que 91% deles têm dificuldades para encontrar profissionais adequados às vagas oferecidas (PEREIRA, 2014), em linha com as conclusões obtidas em estudo sobre as dificuldades de contratação no segmento de média gerência (GUTIERREZ; BRAGA, 2013).

Como solução, se não estratégica, paliativa, uma prática adotada por algumas empresas consiste em desenvolver os colaboradores internamente. Para isso, utilizam seus programas de estágios para atrair jovens profissionais e estruturam verdadeiros *pools* de talentos para suprir as necessidades de mão-de-obra qualificada das empresas. Posto isso, a contratação de estagiários acaba sendo uma das formas mais atrativas e menos onerosas de se avaliar aqueles que poderão vir a fazer parte do quadro efetivo de colaboradores de uma empresa (LUIZ, 2009). Atrativa, pois se constitui como um celeiro de formação de jovens profissionais e um amplo repositório de analistas em início de carreira. E menos onerosa, pois contratos de estágio não são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e, assim, não há incidência de encargos sociais e trabalhistas previstos em lei sobre estas contratações, como, por exemplo, 13º, rescisão contratual, FGTS e PIS, além da inexistência de piso de remuneração.

Do ponto de vista da instituição, dentre as vantagens de contratar um jovem que passou pelo programa de estágio da própria empresa, pode-se destacar o conhecimento prévio da *performance* do jovem profissional (desempenho técnico), além do grau de aderência do profissional aos valores da empresa (desempenho comportamental).

Nesse contexto, as empresas precisam desenvolver meios de potencializar sua capacidade de captar esses profissionais e uma possibilidade é valer-se de sua marca no processo de atração de talentos. Desta forma, as empresas deveriam pensar em seus futuros

colaboradores como consumidores, buscando identificar seus principais concorrentes, quais atributos são mais importantes para os indivíduos dos grupos que se pretendem atrair e identificar qual é a melhor forma de chegar a eles (HIERONIMUS; SCHAEFER; SCHRÖDER, 2005). Nessa mesma linha, os esforços da empresa influenciariam a percepção de diferenciação, afinidade, satisfação e lealdade por parte dos contratados (DAVIES, 2008).

Contudo, uma preocupação que surge é que todo o esforço de *Employer Branding* (EB) feito por parte das empresas deve ser canalizado de forma a refletir a realidade de cada uma delas. Informações precisas sobre o empregador colaboram para reduzir a percepção, por parte dos empregados, de uma quebra ou violação do contrato psicológico entre o empregado e o empregador. Mensagens de *Employer Branding* que não correspondem à prática das empresas poderão contribuir para o *turnover* (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

O objetivo deste trabalho consiste em identificar quais são as variáveis independentes relacionadas ao *Employer Branding* com potencial de ter relação com a intenção de permanecer.

Assim, a pergunta de pesquisa a ser respondida é:

Quais aspectos do *Employer Branding* são mais relevantes para os estagiários na intenção de permanecer em uma empresa?

Como objetivos secundários, este trabalho também pretende verificar se:

- a. As diferentes dimensões do *EB* possuem diferentes níveis de importância percebida;
- b. A importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *EB* pode variar em função do gênero dos respondentes;
- c. A importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *EB* pode variar em função do tipo de custeio (público ou privado) da faculdade dos mesmos;
- d. A importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *EB* pode variar em função do nível de responsabilidade financeira dos mesmos junto às suas famílias.

A importância deste trabalho reside no fato de que identificar os quesitos valorizados pelos estagiários pode ser benéfico para as instituições, pois possibilita às empresas investirem nos aspectos que de fato importam para esse público-alvo. Essa identificação tornaria tanto a atração menos onerosa, ao permitir uma análise no início do processo de seleção das expectativas dos candidatos *versus* o que a empresa está disposta a oferecer, quanto à retenção de talentos tenderia a ser mais efetiva, na medida em que torna claro o que precisa ser trabalhado no sentido de potencializar a predisposição dos indivíduos a permanecerem na empresa.

Com relação à estrutura deste estudo optou-se por organizar o conteúdo em 4 grandes seções.

A primeira parte consiste no levantamento da teoria existente a respeito dos temas centrais do estudo: *Employer Branding* e Intenção de Permanecer.

Na seqüência, é apresentada a metodologia utilizada para a condução da pesquisa, explicitando o tipo de projeto de pesquisa a ser empregado, bem como a forma de abordagem dos respondentes, para que seja possível investigar o perfil dos estagiários por meio de questionário desenvolvido com este propósito, adaptando roteiros existentes na literatura bem como incluindo elementos considerados relevantes pela pesquisadora.

Na terceira seção, toda a informação coletada é analisada, com a proposta de um modelo preditivo quanto à intenção de permanecer ou não na empresa, confirmando ou não variáveis no contexto da pesquisa.

Por fim, são apresentadas as conclusões e sugestões para estudos futuros. A análise do questionário aplicado e analisado poderá servir de subsídio a novas pesquisas com o intuito de verificar se os resultados encontrados apontam para variáveis que representam os anseios de uma população que extrapola aquela analisada neste trabalho.

2. BASE TEÓRICA

2.1 *Employer Branding*

A prática do *Employer Branding* baseia-se na suposição de que o capital humano é capaz de gerar valor para a empresa e alavancar o seu desempenho (BACKHAUS; TIKOO, 2004). A capacidade que uma empresa possui em atrair, recrutar e reter talentos tornou-se um fator crítico para o sucesso da mesma (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2010), ou seja, os empregados passaram a ser tratados como uma fonte de vantagem competitiva (BISWAS; SUAR, 2013).

Em termos globais, até pouco tempo atrás, a maior parte dos trabalhos no campo de *Employer Branding* focava na atração de novos talentos, muito em função da “guerra por talentos” que vigorou desde a década de 1990 até a crise financeira global de que se iniciou em 2007 e tomou corpo em 2008 (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011). Assim, num primeiro momento, a prática do *Employer Branding* era associada a ferramentas de *marketing* e comunicação para atrair potenciais empregados por meio de campanhas de recrutamento, publicidade e eventos. Posteriormente, com a recessão que assolou muitas dessas economias e, por conseguinte, seus mercados de trabalho, o foco do *Employer Branding* foi ajustado e passou a ter uma atuação mais voltada ao incremento dos níveis de engajamento dos colaboradores (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011).

2.1.1 Definições de *Employer Branding*

Originalmente pertencente ao campo do *Marketing*, o termo *branding* não era, de início, um campo de estudos considerado pelos pesquisadores de recursos humanos (EDWARDS, 2010). A aplicação dos princípios de *Marketing*, mais precisamente de *branding*, em gestão de recursos humanos deu origem ao termo *Employer Branding*, que foi utilizado pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996), com o sentido de ser o pacote de

benefícios psicológicos, econômicos e funcionais que são associados a uma empresa em particular.

Após cerca de uma década recebendo praticamente nenhuma atenção por parte dos acadêmicos de recursos humanos, o tema começou a ganhar importância com o surgimento de guias, a promoção de conferências anuais e o lançamento de inúmeros livros sobre *Employer Branding*, que projetaram o assunto de forma a atingir tamanha relevância que não havia mais como não torná-lo um objeto de estudo (EDWARDS, 2010).

O *Employer Branding* envolve a gestão da “imagem da empresa, como vista através dos olhos de seus associados e potenciais contratados”; enfatizando, assim, “aspectos de administração do *Employer Branding* (como, por exemplo, comunicar os valores corporativos e princípios orientadores) para ajudar a dar à marca alguma substância adicional, reforçando uma identidade e fomentando uma determinada imagem” (MARTIN; BEAUMONT, 2003 *apud* EDWARDS, 2010, p. 7, tradução nossa). O uso do termo sugere que a empresa, enquanto empregadora, está diferenciando-se de seus demais competidores no mercado (BACKHAUS; TIKOO, 2004), englobando o sistema de valores e as políticas da empresa, bem como os comportamentos esperados para contribuir com o objetivo de atrair, motivar e reter colaboradores atuais e potenciais da empresa (The Conference Board (2001) *apud* BACKHAUS; TIKOO 2004).

O termo *Employer Branding* representa os esforços das empresas em promover para seus *stakeholders*, tanto internos quanto externos, todas as suas características e atributos que as façam parecer diferentes e desejáveis como empregadoras (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Com o termo *employment branding*, estaríamos diante de uma estratégia de longo prazo focada na gestão da percepção que os atuais e potenciais colaboradores possuem com relação a uma determinada empresa, incluídos também os demais *stakeholders* (SULLIVAN, 2004): empresas que investem e conduzem uma boa gestão de *employment branding* estariam mais propícias a terem como retorno um aumento na quantidade e na qualidade candidatos às suas vagas (fase de recrutamento), redução do turnover (processo de retenção) e elevação da produtividade, além de aumentar a exposição da instituição e sua reputação como empregador (BISWAS; SUAR, 2014; CABLE; TURBAN, 2003; CHHABRA; SHARMA, 2014; COLLINS; HAN, 2004; LIEVENS; HOYE; ANSEEL, 2007; PAHOR; FRANCA, 2012).

O *Employer Branding* faz uso de princípios de marketing que são aplicados às atividades de recursos humanos para atrair e reter talentos (EDWARDS, 2010). O produto

disso seria o oferecimento de uma experiência única. Mais recentemente, foi proposta a seguinte definição para *Employer Branding*: “um reconhecimento generalizado por ser conhecido entre os *stakeholders*-chave ao prover uma experiência de emprego de alta qualidade e uma identidade organizacional distintiva que os empregados valorizam, relacionam-se e sentem-se confiantes e satisfeitos em disseminar aos outros” (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011, p. 3.618, tradução nossa).

Como consequência do *Employer Branding*, uma vez atraídos pelo *branding*, os indivíduos desenvolvem um conjunto de hipóteses sobre o emprego que, sendo levadas consigo para a empresa, poderão reforçar então os valores da empresa bem como o seu próprio compromisso com a empresa (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

2.1.2 Dimensões do *Employer Branding*

Quando Ambler e Barrow (1996) utilizaram o termo *Employer Branding* pela primeira vez, sugeriram a existência de três dimensões:

- a) funcional - pressupondo a existência de treinamentos e outras atividades relacionadas ao desenvolvimento do trabalhador;
- b) psicológica - englobando aspectos como identidade, reconhecimento e “pertencimento”;
- c) econômica - representada por remunerações e recompensas.

No campo da psicologia, apontou-se a relevância da personalidade da marca, entendida como sendo o “conjunto de características humanas que são associadas a uma determinada marca” (AAKER, 1997). Estudos previamente conduzidos por outros pesquisadores abordaram os processos pelos quais um consumidor busca i) expressar-se através da marca ou ii) expressar um ideal de si mesmo por meio da marca, ou ainda iii) expressar mais de uma dimensão específica de si mesmo. Contudo, inexistia na literatura estudos sobre a personalidade da marca e seu uso simbólico dentro de um contexto mais amplo (AAKER, 1997). O emprego de métricas validadas resultou na proposta de cinco dimensões da personalidade da marca por Aaker (1997): sinceridade (dimensão associada a adjetivos como doméstico, honesto, genuíno e alegre), agitação (dimensão que remete ao que

é ousado, animado, imaginativo e atual), competência (dimensão que faz alusão ao que é confiável, responsável e eficiente), sofisticação (dimensão relativa a charme e classe superior) e resistência (dimensão associada ao que é robusto, resistente, vigoroso).

Anos mais tarde, foi sugerido que um conceito muito próximo ao de *Employer Branding* seria a atratividade do empregador (BERTHON; EWING; HAH, 2005). A atratividade do empregador seria definida em função dos benefícios que um potencial empregado acredita que terá caso venha a trabalhar para uma dada instituição.

Descritivo Ambler & Barrow (1996)	Dimensão Ambler & Barrow (1996)	Dimensão Berthon, Ewing e Hah (2005)	Descritivo Berthon, Ewing e Hah (2005)
Treinamentos e outras atividades relacionadas ao desenvolvimento	Funcional	Desenvolvimento	Grau em que o empregador que fornece reconhecimento, auto-estima e confiança, juntamente com uma experiência de fortalecimento da carreira e valorização profissional (um trampolim para um futuro emprego) ao possibilitar o desenvolvimento de competências.
		Aplicação	Empregador que oferece uma oportunidade para o empregado aplicar seus conhecimentos e para ensinar aos outros, em um ambiente que é ao mesmo tempo orientado para o cliente e para a sociedade.
Remunerações e recompensas	Econômica	Econômica	Salário acima da média, pacote de compensação, segurança e oportunidades de promoção
Aspectos como identidade, reconhecimento e “pertencimento”	Psicológica	Interesse	Grau em que um indivíduo é atraído por um empregador que oferece um ambiente de trabalho que estimula e desafia, e que propõe novas práticas de trabalho, fazendo uso da criatividade de seus funcionários para produzir produtos/serviços de alta qualidade e inovadores.
		Social	Grau em que um indivíduo é atraído por um empregador que oferece um ambiente social e interpessoal positivo e agradável.

Quadro 1 - Comparativo das dimensões propostas para o *Employer Branding*

Fonte: Elaboração própria.

O *Employer Branding* consistiria então nas associações que uma marca de empregador evoca na mente dos empregados atuais e dos potenciais candidatos, sendo que essas associações, que incluem os benefícios simbólicos (isto é, as percepções sobre o prestígio da empresa e a aprovação social que os candidatos imaginam que terão trabalhem para uma empresa específica), afetam a imagem da empresa como empregador (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

A partir de uma abordagem tanto dedutiva (a partir dos estudos de Ambler e Barrow) quanto indutiva (tomando por base *insights* qualitativos colhidos junto aos respondentes em pesquisa por eles conduzida), Berthon, Ewing e Hah (2005) criaram uma Escala de Atratividade (testada junto a jovens australianos) e agruparam as variáveis em cinco dimensões do *Employer Branding*: interesse (*interest value*), social (*social value*), econômica (*economic value*), desenvolvimento (*development value*) e aplicação (*application value*). O Quadro 1 compara, ao mesmo tempo em que resume, as principais características de cada dimensão segundo cada grupo de autores.

As dimensões propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005) foram posteriormente empregadas em estudos subsequentes (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2010; BISWAS; SUAR, 2013; REIS; BRAGA, 2014).

2.1.3 Características essenciais do *Employer Branding*

Considerando que o *Employer Branding* é um tema ainda recente e não dispõe de uma literatura vasta a seu respeito, Moroko e Uncles (2008) propuseram, em caráter de estudos iniciais, uma tipologia das características necessárias para o *Employer Branding* de sucesso e organizaram essas características em dois blocos: atratividade e acurácia. Para os pesquisadores, o primeiro bloco agrupa características que são compartilhadas também com o *consumer* e com o *corporate branding*: possuir *awareness* (ser conhecido do público), apresentar um proposta de valor que é reconhecida como relevante pelo seu público-alvo, e diferenciar-se dos competidores diretos.

Ainda de acordo com os pesquisadores, o segundo bloco identifica características que estão relacionadas à habilidade da empresa em proporcionar de fato aquilo que é prometido, ou seja, a aderência da experiência ao discurso em si, estando compreendidos o respeito ao contrato psicológico (no que tange os direitos e deveres de cada uma das partes envolvidas) e a apropriação não intencional dos valores da marca da instituição como provedora de produtos e/ou serviços por parte do candidato (o postulante ao emprego, por naturalmente não dispor de todas as informações relativas à empresa como empregadora, tende a fazer uma aproximação daquilo que irá encontrar com base no *consumer* e no *corporate branding* da empresa).

A tipologia apresentada permite então traçar quatro diferentes graus de efetividade do *Employer Branding* de uma empresa: i) problemas de comunicação (quando a empresa possui um *Employer Branding* atrativo, mas poucos indivíduos se interessam por ela como empregadora), ii) incompatibilidade da estratégia (caso em que a prospecção atrai o perfil desejado, mas a empresa é incapaz de atender às expectativas geradas pela proposta de valor anunciada), iii) desconexão com o longo prazo (pior dos cenários possíveis, trata-se da empresa cuja proposta não é reconhecida como atrativa, não sendo considerada pelos candidatos potenciais, e tampouco proporciona uma experiência de emprego que seja capaz de reter seus talentos) e iv) sucesso sustentável (empresa que consegue atrair e corresponder ou superar as expectativas de seus colaboradores, mantendo-os em seu quadro de funcionários) (MOROKO; UNCLES, 2008).

2.1.4 Atividades do *Employer Branding*

As atividades de *Employer Branding* contemplam o processo pelo qual conceitos de marca e marketing, comunicação e recursos humanos são utilizados de forma a permitir a criação de uma marca do empregador (MARTIN; GOLLAN; GRIGG, 2011), sendo que boas campanhas de *Employer Branding* precisam prover esclarecimentos e gerir os aspectos tanto tangíveis quanto intangíveis da oferta de emprego da instituição, bem como as questões de imagem e identidade da organização (EDWARDS, 2010).

Entende-se também que as empresas podem usar o *Employer Branding* como um programa guarda-chuva que engloba práticas e políticas – como atividades de atração, integração e retenção, treinamento e desenvolvimento – que eram tratadas de forma não integrada (BACKHAUS; TIKOO, 2004 e EDWARDS, 2010).

Sugere-se ainda que as empresas conduzam auditorias reputacionais com o objetivo de mensurar a reputação da empresa entre os membros que compõem o grupo de indivíduos-alvo do processo de recrutamento e identificar crenças incorretas que os postulantes às vagas possam ter com relação às características da organização, permitindo que os recrutadores eduquem esses potenciais futuros empregados sobre os corretos atributos da empresa, reduzindo os efeitos negativos na percepção da reputação da instituição (CABLE; GRAHAM, 2000). A importância da reputação no contexto do *Employer Branding* justifica-

se pelo fato de que, na ausência de informações que permitam a comparação entre as diversas empresas que competem entre si pelo recrutamento dos melhores trabalhadores (sendo muitas vezes esse o cenário quando se está lidando com recém-formados), tal qual em situações de consumo, será a imagem da marca que tenderá a guiar a tomada de decisão (AGRAWAL; SWAROOP, 2009) haja vista que informações precisas podem reduzir sua atratividade frente às demais instituições recrutadoras. Nesse sentido, atraindo-se o máximo de candidatos, adequados ou não, ao invés de permitir que os próprios candidatos se auto-selecionem com base em informações acuradas sobre a cultura da companhia (CABLE et al., 2000), todo o ônus da seleção, tanto em termos de tempo quanto de custo, passa a ser exclusivo da empresa empregadora.

2.2 Intenção de Permanecer (*Intention to Stay*)

A despeito da vasta literatura existente para o tema Intenção de partir (*Intention to leave / Intention to quit*), o material referente à Intenção de Permanecer ainda é bastante escasso, sendo o termo, inclusive, muitas vezes mencionado como o par antagônico de Intenção de partir.

Udechukwu e Mujtaba (2007) propõem que comportamentos de Intenção de Permanecer e Intenção de Sair sejam conceitos de uma mesma plataforma, não sendo intenções diferentes nem tampouco necessariamente opostas. Já para Cho, Johanson e Guchait (2009), Intenção de permanecer e Intenção de partir seriam duas faces da mesma moeda, mas não seriam vertentes de um mesmo fenômeno, devendo, portanto, serem tratadas de forma apartada.

A Intenção de partir estaria relacionada às considerações de um indivíduo em deixar seu emprego atual e consideraria, dentre outros aspectos, estresse, insatisfação com o trabalho, baixo comprometimento tanto organizacional quanto profissional e disponibilidade de alternativas de emprego, ou seja, os principais preditores da Intenção de sair não seriam fatores de âmbito pessoal ou referentes ao equilíbrio entre trabalho e vida social, mas sim relativos aos aspectos organizacionais (BARAK; NISSLY; LEVIN, 2001). O processo de decisão sair do emprego observado em estudos realizados indica que o pensamento/consideração de desistir do trabalho, ou seja, a intenção de sair é último passo

antes da decisão efetiva de abandonar o posto após a experiência de insatisfação (MOBLEY, 1977), ou seja, tratar-se-ia de uma vontade consciente de deixar a empresa (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978).

Já a Intenção de Permanecer referir-se-ia ao comportamento individual diretamente relacionado das políticas da empresa, características do mercado de trabalho e percepções do empregado (SAHU; GUPTA; 1999) e seria resultado dos vínculos entre as características do trabalho desempenhado (atividades baseadas em tarefas e na organização), salário, satisfação com a carreira e o trabalho, e o comprometimento organizacional (IGBARIA; MEREDITH; SMITH, 1994). A Intenção de Permanecer relaciona-se ainda com a teoria do *Job Embeddedness* na medida em que i) os indivíduos são incorporados/enraizados quando têm fortes ligações com pessoas ou atividades, ii) seus empregos e comunidades são semelhantes ou se encaixam com os outros aspectos de sua vida, e iii) a facilidade com que os relacionamentos podem ser quebrados. (MITCHELL et al., 2001).

2.3 Hipóteses testadas

Além de responder a pergunta de pesquisa, os objetivos secundários deste estudo serão verificados por meio de hipóteses formuladas que permeiam tanto o construto *Employer Branding* quanto *Intenção de Permanecer*.

Hipótese 1: As diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas Berthon, Ewing e Hah (2005) possuem diferentes níveis de importância percebida.

Hipótese 2: A importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do gênero dos mesmos.

Hipótese 3: A importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do tipo de custeio da faculdade dos mesmos (custeio público ou privado).

Hipótese 4: A importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do nível de responsabilidade financeira dos mesmos junto às suas famílias.

3. METODOLOGIA

Para responder à pergunta de pesquisa “Quais aspectos do *Employer Branding* são mais importantes para os estagiários na intenção de permanecer em uma empresa?” e testar as hipóteses mencionadas anteriormente, decidiu-se por realizar uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, de método misto. Essa abordagem proporciona um melhor entendimento do problema de pesquisa, a partir da coleta concomitante dos dados quantitativos e qualitativos, gerando 2 bancos de dados para determinar se há convergência, diferenças ou alguma combinação entre as 2 análises (CRESWELL, 2010). Cabe destacar, contudo, que a coleta de dados privilegiou questões quantitativas, de forma a se permitir elaborar uma descrição quantitativa de tendências e opiniões da população a partir de uma amostra dessa população.

Os procedimentos utilizados para a análise empírica foram: a) comparações entre o grau de importância atribuído pelos respondentes às dimensões do *Employer Branding*, na intenção de permanecer; e b) análise do grau de importância de cada dimensão do *Employer Branding* em diferentes grupos de respondentes, com base nas variáveis demográficas.

3.1. Coleta de dados

O estudo foi conduzido junto aos estagiários de uma empresa multinacional de grande porte¹ do setor financeiro que autorizou o acesso à sua base de estagiários para a coleta de dados e formação da amostra.

O programa de estágio tem duração entre 6 e 24 meses e, além das atividades desenvolvidas *on the job*, tem por característica oferecer uma grade de cursos obrigatória aos seus participantes.

3.1.1. Instrumento de coleta

¹ Lei Federal 11.638. Art. 3º. Parágrafo único. Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

O questionário (Anexo II) foi estruturado com questões dos tipos fechada e aberta. Foram utilizadas 36 questões quantitativas e 2 questões qualitativas, além de 10 questões de ordem demográfica. As repostas qualitativas foram posteriormente classificadas e convertidas pela pesquisadora em respostas padronizadas, a despeito das limitações inerentes às respostas qualitativas com relação ao significado das mesmas para o participante (CRESWELL, 2010).

O bloco investigativo sobre características e atributos que formam o construto *Employer Branding* foi composto a partir de itens discretamente adaptados daqueles propostos na Escala de Atratividade da Empresa (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012; BERTHON; EWING; HAH, 2005; REIS; BRAGA; 2014), escala que tem sido empregada (em seu formato original ou ajustada) em estudos empíricos que começam a surgir sobre o tema (REIS; BRAGA; 2014). Também foram inseridas questões formuladas pela autora sobre o construto (exemplo: canais de divulgação do programa de estágio). Com relação à avaliação do construto intenção de permanecer, as assertivas foram definidas a partir de estudos de Cho, Johanson e Guchait (2009) e Barry (1990).

As primeiras 24 questões eram fechadas e relacionadas ao construto *Employer Branding* (BERTHON; EWING; HAH, 2005). Os respondentes deveriam avaliar cada um dos 24 itens do instrumento, a partir da instrução “Indique o quanto os aspectos abaixo são importantes quando você pensa na sua experiência de estágio atual.”. As questões versavam sobre as 5 dimensões já apresentadas anteriormente (Lista de Abreviações), como por exemplo: “Trabalhar em um ambiente estimulante/desafiador” (DI), “Ter colegas que me apoiam e me incentivam” (DS), “Salário e benefícios atraentes” (DE), “Ganhar experiências relevantes para potencializar minha carreira” (DD) e “Oportunidade de aplicar o que foi aprendido na faculdade” (DA).

A questão 25 tinha por objetivo verificar se o respondente faz comparações entre o que a empresa onde realiza o estágio oferece e o que as demais empresas oferecem a seus colaboradores. Já as questões 26 e 27 investigavam se o respondente indicaria a empresa para um amigo estagiar ou trabalhar como efetivo, enquanto as questões 28, 29 e 30 indagavam sobre a intenção do respondente de permanecer na empresa. A questão 28 tratava da intenção de permanecer na empresa após a conclusão do estágio, de forma genérica, sem especificar prazos de permanência. A questão 29 versava sobre a intenção de permanecer no próximo ano, sem considerar o momento do estágio (início, meio ou fim do contrato) do respondente. A questão 30, de forma mais incisiva, buscava identificar aqueles que aqueles que tinham a

intenção de permanecer por um prazo mais longo na empresa, indicando uma perspectiva de, no mínimo, médio prazo (permanecer por mais de 2 anos). A construção dessa questão buscou atender a expectativa de alimentar o *pool* de futuros analistas.

As respostas para as primeiras 29 etapas do questionário foram coletadas a partir da escala de avaliação de importância do tipo *likert* de 5 pontos, sendo que, da questão 1 a 24, o valor 1 significava “nada importante” e o valor 5 representava “extremamente importante” e da questão 25 a 29, o valor 1 significava “discordo totalmente” e o valor 5 representava “concordo totalmente”.

Na questão 30, os respondentes deveriam informar o prazo pelo qual pretendiam permanecer na empresa, optando por uma das faixas de tempo propostas (por menos de 6 meses, entre 6 meses e 1 ano, de 1 a 2 anos ou por mais de 2 anos).

As questões de números 31 a 36 buscavam verificar em que medida as informações recebidas antes de fazer parte do quadro da empresa (de fontes como amigos, palestras da própria empresa, centros de apoio ao estudante em busca de estágio, *site* da empresa e anúncios na faculdade) estavam sendo aderentes ao que era vivenciado pelo estagiário em seu dia-a-dia na empresa. As respostas para essas questões foram coletadas a partir da escala de avaliação de importância do tipo *likert* de 5 pontos já mencionada, sendo que o valor 1 significava “discordo totalmente” e o valor 5 representava “concordo totalmente”, havendo a possibilidade de sinalização que a resposta para a questão era do tipo “Não Aplicável” (NA).

Na sequência, as questões 37 e 38, de texto livre, solicitavam ao respondente indicar tanto o principal motivo para o estagiário querer permanecer nesta empresa quanto o principal motivo que o levaria a indicar esta empresa para um amigo estagiar ou trabalhar. Por fim, as questões finais, tinham por objetivo coletar as informações demográficas: Idade, Gênero, Ano e mês do início do estágio, Nome da faculdade e curso, Duração total do curso em semestres e semestre em curso no momento da aplicação do questionário, Experiência prévia de estágio e Grau de responsabilidade financeira na família.

Uma limitação do emprego do instrumento tal qual proposto é o fato de o questionário não permitir a intervenção do pesquisador quando há problemas de entendimento por parte dos respondentes. Para minimizar o risco de ocorrências desse tipo, realizou-se um pré-teste do questionário com 6 indivíduos (funcionários efetivos, estagiários e ex-estagiários), de forma a avaliar e ajustar o entendimento de conteúdo. Como resultado do pré-teste, decidiu-se fundir 2 dos itens pré-selecionados da escala original por serem considerados

muito semelhantes. As afirmações “Trabalhar em um ambiente feliz/alegre” e “Trabalhar em um ambiente divertido” deram origem à seguinte afirmação: “Trabalhar em um ambiente feliz / alegre / divertido”, em linha com a avaliação de ocorrência de redundância dos itens também verificada por Reis e Braga (2014).

3.1.2. Procedimento de coleta

Foram enviados correios eletrônicos (*e-mails*) aos 970 estagiários ativos da empresa, convidando-os a participarem da pesquisa. O convite (Anexo I), explicando o propósito do questionário, propunha duas formas de participação, ambas anônimas: via *link* de ferramenta de mercado *online* amplamente conhecida (Survey Monkey), ou via impressão de arquivo enviado anexo ao *e-mail* para posterior coleta pela pesquisadora.

No dia do envio do convite para a pesquisa, houve um retorno de 123 questionários preenchidos, quantidade que decresceu rapidamente nos dias subsequentes, chegando a 155 devoluções ao final da primeira semana. Decidiu-se então pelo envio de um *e-mail* de reforço que resultou em mais 179 retornos em um único dia, quantidade que novamente voltou a decair até atingir um total de 366 questionários respondidos. Na terceira e última semana de coleta, houve o envio de mais um *e-mail* de reforço e posteriormente um *e-mail* de agradecimento a todos que contribuíram para a pesquisa. A coleta ocorreu entre os dias 20.02.2015 e 07.03.2015. Ao final de um período de 15 dias, a taxa de retorno foi de 534 questionários, correspondendo a aproximadamente 55% da população contatada.

Com o intuito garantir maior privacidade aos respondentes, optou-se por permitir múltiplas respostas por IP (*Internet Protocol*), ainda que esta decisão possa apresentar como fragilidade a possibilidade de um mesmo indivíduo responder à pesquisa mais de uma vez.

3.1.3. Análise dos dados

3.1.3.1. Questões quantitativas

A análise das respostas foi realizada por grupo de questões. Para as variáveis quantitativas, foram analisadas as respostas dos blocos relativos aos construtos *Employer Branding* e Intenção de Permanecer, além de outras variáveis relacionadas aos mesmos e do bloco relativo às variáveis demográficas. Para simplificar a apresentação e comparação dos resultados, foram elaboradas tabelas com o resumo do que foi encontrado.

A análise dos dados empíricos foi feita utilizando-se técnicas de Estatística Descritiva (análise de frequências, médias, desvios padrão e correlações) para caracterizar o perfil dos respondentes, Análise Fatorial, Teste de Hipóteses (através da ANOVA – Análise de Variância – e Teste t-student) e Regressão Logística.

3.1.3.2. Questões qualitativas

No questionário aplicado, além das assertivas de Berthon, Ewing e Hah (2005), foram inseridas 2 questões de campo de texto livre, solicitando estagiários que indicassem o principal motivo para querer permanecer na empresa e o principal motivo que levaria o respondente a indicar a empresa avaliada para um amigo estagiar ou trabalhar.

Ao instigar os respondentes a informarem o principal motivo (para querer permanecer e para recomendar a empresa a um amigo), o objetivo dessas questões era obter um direcionamento do que de fato os estagiários mais valorizam, uma vez que, suspeitava-se que, na maioria dos casos, as avaliações das assertivas na escala tipo *Likert* de 5 pontos por um mesmo respondente tenderiam a orbitar em torno dos mesmos valores (tendência de avaliações muito extremas tanto para o “discordo totalmente” quanto para o “concordo totalmente”). Ou seja, além das pontuações de 1 a 5 para cada assertiva, buscou-se enquadrar, de forma apartada, as respostas de texto livre em uma das dimensões de Ambler e Barrow (1996) e em uma das dimensões de Berthon, Ewing e Hah (2005).

As análises foram realizadas utilizando-se o método de análise de conteúdo, com a análise iniciando com leitura completa dos dados coletados para se chegar a uma percepção geral do conteúdo, seguindo-se então para a releitura dos dados para codificação e organização do material em segmentos de texto e geração de pequeno número de categorias (CRESWELL, 2010). A fase de codificação, contudo, não foi necessária, haja vista que o objetivo das questões qualitativas apresentadas no questionário era classificar as respostas fornecidas nos itens que

compõem as 3 dimensões do *Employer Branding* (Funcional, Econômica e Psicológica) propostas por Ambler e Barrow (1996) e as 5 dimensões (Desenvolvimento, Aplicação, Econômica, Interesse e Social) posteriormente propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005). Assim, as análises consistiram em classificar as respostas nas diferentes dimensões citadas, permitindo, posteriormente, a interpretação e extração de significado dos dados agrupados.

4. RESULTADOS

4.1. Perfil dos respondentes

Dos 534 questionários obtidos, inicialmente 36 foram eliminados por não apresentarem todas as 24 questões de *Employer Branding* (questões Q1 até Q24) e as 3 de Intenção de Permanecer (questões Q28 até Q30) devidamente respondidas (*missings*). A existência de *missings* nas demais questões não implicou no descarte de questionários adicionais. A amostra obtida foi então composta de 498 estagiários que atuam em áreas administrativas, com 43% do gênero feminino e 56% do gênero masculino, sendo que a faixa de idade entre 18 a 21 anos contempla 48% dos respondentes e a faixa 22 a 25 anos concentra 51% dos participantes da pesquisa. Observa-se o predomínio de estudantes de faculdades privadas (71%) e uma variedade de 27 cursos universitários (Anexo III), com destaque para Administração, Engenharia, Direito, Sistemas de Informação, Economia, Ciências da Computação e Ciências Contábeis, que representam 85% dos estagiários.

Em termos econômicos, verificou-se que a maior parte dos respondentes não possui responsabilidade financeira relevante, com 29% dos estagiários apontando que “não tem nenhuma responsabilidade financeira em casa” e 53% indicando que “contribui apenas com uma pequena parte” para a manutenção das despesas da família. Por fim, foi possível verificar que 56% dos respondentes já tinham alguma experiência prévia de estágio.

Após nova análise preliminar, foram preservados apenas os questionários cujos respondentes estavam estagiando há mais de 3 meses e menos de 2 anos (prazo máximo do contrato de estágio permitido na empresa), independentemente de área ou atividade desenvolvida, implicando no descarte adicional de 55 questionários. A opção por respondentes com vivência de 4 meses ou mais na organização teve por objetivo minimizar o efeito de encantamento pela empresa que pode interferir no julgamento crítico do respondente que foi admitido há pouco tempo da aplicação do questionário.

Verificou-se então que as características demográficas permaneceram as mesmas tanto na amostra de 498 respondentes quanto na amostra final de 443 respondentes, com discretas variações, conforme evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparativo de variáveis demográficas x grupos amostrais

	Amostra 498 indivíduos	Amostra 443 indivíduos
Gênero Masculino	56%	57%
Gênero Feminino	43%	42%
18 a 21 anos	48%	47%
22 a 25 anos	51%	51%
Faculdade Privada	71%	73%
Faculdade Pública	28%	27%
Quantidade de Cursos	27	27
Principais Cursos (1)	85%	85%
Não tem nenhuma responsabilidade financeira em casa	29%	29%
Contribui apenas com uma pequena parte	53%	52%
Possui experiência prévia de estágio	56%	55%

Fonte: Elaboração própria.

(1) Administração, Engenharia, Direito, Sistemas de Informação, Economia, Ciências da Computação e Ciências Contábeis

Também se observou que a grande maioria indicaria a empresa para um amigo estagiar (77%) ou trabalhar como efetivo (72%). Por fim, em termos de acurácia das informações recebidas previamente a respeito do cotidiano corporativo, aquelas que refletem o que de fato foi encontrado no dia-a-dia provêm de amigos (63%), palestras da instituição (38%), instituições como CIEE / NUBE / ESPRO (32%), *stands* em feiras de recrutamento (30%), site (47%) e anúncios nas faculdades (30%).

4.2. Análises

As análises multivariadas, conjunto de técnicas estatísticas que permite a análise simultânea de medidas múltiplas, apresentam como pressupostos a normalidade dos dados (distribuição normal), a homoscedasticidade (igualdade de variância entre as variáveis) e linearidade (propriedades de aditividade e homogeneidade) (RODRIGUES; PAULO, 2014).

Como particularidade, a Regressão Logística também supõe a inclusão de todas as variáveis preditoras no modelo para sua maior estabilidade, o valor esperado do erro igual a zero, a inexistência de autocorrelação entre os erros, a inexistência de correlação entre os

erros e as variáveis independentes e, tal qual a Análise Fatorial, a ausência de multicolinearidade perfeita entre as variáveis independentes. (BEZERRA, 2014).

Todos os métodos estatísticos empregados nesse estudo foram avaliados e tiveram seus pressupostos atendidos.

Como abordagem inicial, todas as questões foram agrupadas em suas respectivas dimensões e apurou-se a frequência com que foram atribuídas as notas de 1 a 5 em cada uma das dimensões propostas.

As dimensões que mais se sobressaíram, em termos de frequência de respostas (Tabela 2) com valores 4 e 5, foram a Dimensão de Desenvolvimento (90%) e a Dimensão Social (90%), ao passo que a Dimensão de Aplicação apresentou a menor frequência de respostas com valores 4 e 5 (75%).

Tabela 2 - Frequência de valor atribuído nas questões de cada Dimensão (% arredondados)

	Dimensão de Desenvolvimento (DD)	Dimensão Social (DS)	Dimensão de interesse (DI)	Dimensão de Aplicação (DA)	Dimensão Econômica (DE)
1	0%	0%	0%	2%	1%
2	2%	1%	2%	5%	3%
3	8%	9%	14%	19%	12%
4	26%	37%	37%	33%	31%
5	64%	53%	47%	42%	54%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%
4 + 5	90%	90%	84%	75%	85%

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Amostra com 443 respondentes

Apurou-se também o cálculo de médias de cada dimensão, bem como os desvios-padrão e as correlações entre as dimensões (Tabela 3).

Tabela 3 - Médias, Desvio-Padrão e correlações r entre as dimensões e variáveis

	Média	Desvio Padrão	DD	DS	DI	DA	DE	Q40_Sexo	Q43_Custeio
DD	4,507	0,738	1						
DS	4,409	0,712	0,586*	1,000					
DI	4,276	0,8	0,576*	0,532*	1,000				
DA	4,08	0,96	0,588*	0,604*	0,671*	1,000			
DE	4,358	0,799	0,542*	0,463*	0,486*	0,499*	1,000		
Q40_Sexo	-	-	-0,073***	-0,119**	-0,073***	-0,213*	-0,173*	1,000	
Q43_Custeio	-	-	-0,141*	-0,148*	-0,214*	-0,264*	-0,172*	0,055	1,000

Fonte: Elaboração própria.

Notas: Amostra de 443 respondentes. * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$. Foram destacados todos os valores de $|r| \geq 0,5$.

Conforme já esperado, as médias de cada uma das dimensões do *Employer Branding* estão em linha com a análise de frequência, sendo que os maiores valores foram apresentados por DD (M= 4,507, DP= 0,738); DS (M= 4,409, DP= 0,712); DE (M= 4,358, DP= 0,799), seguidos por DI (M= 4,276, DP= 0,800); e DA (M= 4,080, DP= 0,960).

Os resultados acima indicam ainda que médias e desvios padrão das dimensões são muito semelhantes entre si e, ainda que se identifiquem 2 dimensões (DD e DS) com 90% de frequência para respostas com valores 4 e 5, todas as dimensões são importantes para os estagiários, exigindo análises complementares para que se verifique se há diferenças estatísticas entre essas dimensões.

Usualmente, a magnitude dos coeficientes r de correlação é classificada por faixas estabelecidas arbitrariamente, sendo que alguns autores propõem que o intervalo $0,0 \leq |r| \leq 0,3$ sugere uma correlação fraca, $0,3 < |r| \leq 0,7$ indica uma correlação moderada e $0,7 < |r| \leq 1,0$ aponta para uma forte correlação (SICSÚ; DANA, 2013). Para efeitos deste trabalho, convencionou-se que valores de $|r| \geq 0,5$ são considerados suficientes para apontar a existência de correlação moderada. Com exceção de DE, as demais dimensões são positivamente correlacionadas, sendo as maiores correlações observadas entre DA e DI ($r=0,671$, $p<0,01$), DA e DS ($r=0,604$, $p<0,01$) e DA e DD ($r=0,588$, $p<0,01$).

Considerando-se apenas as questões Q1 até Q24 e Q28 até Q29, pela matriz de correlação (Anexo IV), verificou-se alta correlação entre as questões Q23 (“Salário-base acima da média”) x Q24 (“Salário e benefícios atraentes”), com $r = 0,819$ e entre as questões Q28 (“Eu quero e tenho a intenção de permanecer na empresa após concluir meu estágio”) x Q29 (“Tenho vontade de continuar estagiando/trabalhando nesta companhia no próximo ano”) com $r = 0,701$. Pela matriz de correlação, descarta-se qualquer possibilidade de multicolinearidade perfeita entre as variáveis.

Ainda pela matriz de correlação, nota-se que, no caso do gênero (feminino=0; masculino=1), há uma correlação significativa e negativa em todas as dimensões testadas, indicando que esses aspectos de desenvolvimento (DD), sociais (DS), de interesse (DI), de aplicação (DA) e econômico (DE) são mais valorizados pelas estagiárias do que pelos estagiários. Custeio (público=0; privado=1), por sua vez, também apresentou uma relação significativa e negativa com todas as dimensões, ou seja, os aspectos do *Employer Branding* são mais valorizados pelos estagiários oriundos de escolas particulares do que por aqueles que frequentaram o curso superior em instituições públicas.

Além disso, os dados coletados das questões Q1 até Q24, bem como aqueles referentes às questões Q28 e Q29, foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória, técnica estatística comumente empregada para identificar fatores que podem ser úteis para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis (BEZERRA, 2014).

Tabela 4 - Indicadores e cargas para o construto *EB*

Dimensões	Outer Loadings
Dimensão de Desenvolvimento (DD)	
Q1: Obter reconhecimento por parte do meu chefe.	0,49
Q3: Esse estágio funciona como um trampolim para um futuro emprego	0,40
Q4: Sentir-me bem comigo, como resultado de trabalhar para esta empresa	0,71
Q5: Sentir-me mais autoconfiante, como resultado de trabalhar para esta empresa	0,68
Q6: Ganhar experiências relevantes para potencializar minha carreira	0,56
Dimensão Social (DS)	
Q2: Trabalhar em um ambiente feliz / alegre / divertido	0,54
Q7: Ter um bom relacionamento com meus superiores	0,69
Q8: Ter um bom relacionamento com meus colegas	0,60
Q9: Ter colegas que me apoiam e me incentivam	0,61
Dimensão de Interesse (DI)	
Q10: Trabalhar em um ambiente estimulante/desafiador	0,64
Q11: Trabalhar em uma empresa que inova - novas práticas de trabalho / com visão de futuro	0,68
Q12: A empresa valorizar e fazer uso da criatividade	0,66
Q13: A empresa produzir produtos e serviços de alta qualidade	0,67
Q14: A empresa produzir produtos e serviços inovadores	0,70
Dimensão Econômica (DE)	
Q15: Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa	0,60
Q21: Perspectiva de estabilidade de emprego nesta empresa	0,57
Q22: Nível de cooperação alto entre as diferentes áreas da empresa	0,64
Q23: Salário-base acima da média	0,28
Q24: Salário e benefícios atraentes	0,29
Dimensão de Aplicação (DA)	
Q16: A empresa contribuir para com a sociedade (organização humanitária)	0,63
Q17: Oportunidade de aplicar o que foi aprendido na faculdade	0,58
Q18: Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu	0,65
Q19: Sentimento de ser aceito e de fazer parte desta empresa	0,73
Q20: A empresa ser orientada para o cliente (cliente é o foco norteador das ações da empresa)	0,63

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Amostra com 443 respondentes.

O objetivo foi sintetizar as variáveis em um conjunto menor de dimensões ou variáveis estatísticas, definindo assim os construtos fundamentais ou dimensões inerentes às

variáveis originais (HAIR et al., 2009), ou seja, verificar a importância de cada questão dentro do questionário aplicado no presente estudo. Com isso, pretendeu-se avaliar o grau de importância atribuído pelos respondentes aos elementos do *Employer Branding* e, em paralelo, a validade de cada item proposto para o construto Intenção de Permanecer.

Considerando-se que o quadrado da carga fatorial equivale à variância total explicada pelo fator (combinação linear das variáveis originais), entende-se que, por significância prática, cargas superiores a 0,70 indicam estruturas bem definidas (equivalente a 49% da variância total explicada), ainda que cargas a partir de 0,50 sejam consideradas como praticamente significantes e valores entre 0,30 e 0,40 sejam considerados como atendendo o nível mínimo para interpretação de estrutura (HAIR et al., 2009). Para o presente estudo, adotou-se valores iguais ou superiores a 0,50 como valor indicativo de confiabilidade dos itens avaliados, conforme evidenciado na tabela abaixo.

As dimensões com as maiores quantidade de itens relevantes, isto é, com itens avaliados com cargas superiores ao definido como aceitável, foram a DI, DA e DS. As demais dimensões apresentaram 3 itens cada uma com cargas iguais ou superiores ao valor definido como aceitável (Tabela 4).

Já em termos de Intenção de Permanecer, as cargas obtidas indicaram a confiabilidade das questões Q28 e Q29 (Tabela 5).

Tabela 5 - Indicadores e cargas para o construto Intenção de Permanecer

Intenção de Permanecer	Outer Loadings
Q28: Eu quero e tenho a intenção de permanecer na empresa após concluir meu estágio	0,52
Q29: Tenho vontade de continuar estagiando/trabalhando nesta companhia no próximo ano	0,52

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Amostra com 443 respondentes.

Para mensurar a consistência interna do questionário com base na correlação média entre os itens (RODRIGUES; PAULO, 2014), utilizou-se o coeficiente alfa de Cronbach. A medida de confiabilidade varia de 0 a 1 e o limite inferior de aceitabilidade é entre 0,60 a 0,70 (HAIR et al., 2009). O alfa de Cronbach para a amostra de 443 respondentes foi de 0,999.

As mesmas técnicas estatísticas foram utilizadas também para a base de 449 respondentes (que inclui aqueles que estão estagiando há menos de 4 meses) e todos os

resultados obtidos foram muito semelhantes, sugerindo que não há diferença entre os respondentes que estão na empresa há mais e menos tempo.

As análises subsequentes deste trabalho foram conduzidas exclusivamente com os 443 questionários remanescentes.

4.2.1. Hipótese 1: Dimensões do *Employer Branding* x Importância percebida

Para testar se as diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005) possuem diferentes níveis de importância percebida, empregou-se a técnica de Análise de Variância (ANOVA), teste F, que compara mais de 2 grupos através de suas médias para verificar se esses grupos possuem ou não médias μ iguais. O teste F é indicado para regressões múltiplas com mais de 2 variáveis (GUJARATI, 2006).

Para saber quais aspectos do *Employer Branding* são mais importantes na intenção de permanecer após o período de estágio, o primeiro passo adotado foi a realização de um Teste de Hipóteses, com o objetivo principal de testar se, para as respostas coletadas junto aos estagiários, havia diferença ou não entre as cinco dimensões do *Employer Branding*. Desta forma, definiu-se:

- H₀ (hipótese nula): Não há diferença entre as médias μ das cinco dimensões do *Employer Branding*, ou seja, $\mu_{DD} = \mu_{DS} = \mu_{DI} = \mu_{DE} = \mu_{DA}$
- H₁ (hipótese alternativa): Há pelo menos uma diferença entre as cinco médias μ das dimensões do *Employer Branding*

Tabela 6 - Análise de Variância - Teste F

	Graus de liberdade	Soma de Quadrados	Quadrados Médios	Estatística F	P-valor
Dimensões	4	0,5141	0,1285	5,71	< 0,01
Resíduo	20	0,4503	0,0225	---	---
Total	24	0,9644	---	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Sendo F a Estatística de Teste do teste utilizado, através do software estatístico *Minitab*, obteve-se que a estatística F observada $F_{obs} = 5,71$ (Tabela 6). Assim, uma vez calculado o valor da Estatística F, adotou-se a regra de decisão de que, se $F_{obs} > F_{crítico}$ (valor tabelado), então haveria evidências para rejeitar a Hipótese Nula H_0 . Caso contrário, não haveria evidências para rejeitá-la e H_0 deveria ser aceita.

Definindo o nível de significância (ou seja, a probabilidade de rejeitar uma H_0 verdadeira) como sendo $\alpha = 0,01$, temos que o valor de F para 24 graus de liberdade é $F_{crítico} = 1,52$. Desta forma, temos que $F_{obs} = 5,71 > F_{crítico} = 1,52$. Logo, temos evidências para rejeitar a hipótese nula H_0 , ou seja, temos evidências para afirmar que há pelo menos uma diferença entre as cinco médias μ das dimensões.

Uma vez que há diferença entre as cinco μ das dimensões, para verificar quais das variáveis realmente são capazes de inferir a intenção de permanecer ou não, empregou-se a Regressão Logística, cujos resultados são apresentados no item **4.2.5 Pergunta de Pesquisa**.

4.2.2. Hipótese 2: Dimensões do *Employer Branding* x Gênero

Para testar se a importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* proposta por Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do gênero dos mesmos, a técnica estatística selecionada foi o Teste t-student, indicada para variáveis de interesse com duas categorias.

- H₀ (hipótese nula): Gênero não impacta na importância atribuída pelos estagiários às dimensões do *Employer Branding*.
- H₁ (hipótese alternativa): Há pelo menos uma diferença na forma como os gêneros influenciam na atribuição de importância às dimensões do *Employer Branding*.

Para 442 graus de liberdade, nível de confiança $\alpha = 0,01$, temos que o $t_{crítico}$ (tabelado) é 1,965 (Tabela 7). Verificou-se então que a estatística t_{obs} , para todas as dimensões propostas, foi superior ao $t_{crítico}$, implicando na rejeição de H_0 (gênero não impacta na importância atribuída pelos estagiários às dimensões do *Employer Branding*) e aceitação de H_1 (há pelo menos uma diferença na forma como os gêneros influenciam na atribuição de

importância às dimensões do *Employer Branding*). Todas as diferenças foram consideradas estatisticamente significativas ($p < 0,01$), ou seja, o teste t indicou haver diferença significativa para as cinco dimensões.

Tabela 7 - Gênero e nível de importância percebida por dimensão do *EB*

Dimensão	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Estatística t*
Dimensão de Desenvolvimento (DD)	Masculino	253	4,477	0,777	92,96
	Feminino	184	4,553	0,718	
Dimensão Social (DS)	Masculino	253	4,357	0,744	89,05
	Feminino	184	4,490	0,670	
Dimensão de Interesse (DI)	Masculino	253	4,242	0,818	77,35
	Feminino	184	4,335	0,791	
Dimensão de Aplicação (DA)	Masculino	253	3,952	1,028	70,19
	Feminino	184	4,264	0,854	
Dimensão Econômica (DE)	Masculino	253	4,281	0,884	89,85
	Feminino	184	4,476	0,731	

Fonte: Elaboração própria. * $p < 0,01$

Comparando-se então as médias do gênero feminino e as médias do gênero masculino para cada uma das dimensões, verificou-se que, para todas as situações, as médias calculadas para o gênero feminino são superiores às médias calculadas para o gênero masculino, indicando, portanto, que as mulheres atribuem maior importância às 5 dimensões do *Employer Branding* ao avaliarem sua experiência de estágio.

Assim, a segunda hipótese desse estudo foi confirmada, ou seja, a importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* proposta por Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do gênero dos mesmos.

4.2.3. Hipótese 3: Dimensões do *Employer Branding* x Custeio faculdade

Para testar se a importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* proposta por Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do tipo de custeio da faculdade dos mesmos (público ou privado), a técnica estatística selecionada foi o Teste t-student, indicado para variáveis de interesse com duas categorias.

- H₀ (hipótese nula): Tipo de custeio do curso universitário não impacta na importância atribuída pelos estagiários às dimensões do *Employer Branding*.
- H₁ (hipótese alternativa): Há pelo menos uma diferença na forma como os tipos de custeio do curso universitário (custeio público ou privado) influenciam na atribuição de importância às dimensões do *Employer Branding*.

Para 442 graus de liberdade, nível de confiança $\alpha = 0,01$, temos que o $t_{\text{crítico}}$ (tabelado) é 1,965 (Tabela 8). Verificou-se então que a estatística t_{obs} , para todas as dimensões propostas, foi superior ao $t_{\text{crítico}}$, implicando na rejeição de H₀ (tipo de custeio do curso universitário não impacta na importância atribuída pelos estagiários às dimensões do *Employer Branding*) e aceitação de H₁ (há pelo menos uma diferença na forma como os tipos de custeio do curso universitário, público ou privado, influenciam na atribuição de importância às dimensões do *Employer Branding*). Todas as diferenças foram consideradas estatisticamente significativas ($p < 0,01$), ou seja, o teste t indicou haver diferença significativa para as cinco dimensões.

Tabela 8 - Custeio Faculdade e nível de importância percebida por dimensão do *EB*

Dimensão	Custeio	N	Média	Desvio Padrão	Estatística t*
Dimensão de Desenvolvimento	Público	119	4,388	0,838	92,96
	Privado	322	4,552	0,717	
Dimensão Social	Público	119	4,277	0,772	89,05
	Privado	322	4,463	0,690	
Dimensão de Interesse	Público	119	4,057	0,908	77,35
	Privado	322	4,360	0,753	
Dimensão de Aplicação	Público	119	3,766	1,106	70,19
	Privado	322	4,200	0,894	
Dimensão Econômica	Público	119	4,208	0,895	89,85
	Privado	322	4,423	0,790	

Fonte: Elaboração própria. * $p < 0,01$

Comparando-se então as médias dos respondentes oriundos de faculdades públicas e as médias dos respondentes oriundos de faculdades particulares para cada uma das dimensões, verificou-se que, para todas as situações, as médias calculadas para os respondentes oriundos de faculdades particulares são superiores às calculadas para os respondentes oriundos de faculdades públicas, indicando, portanto, que os estagiários que

efetuaram seus estudos em escolas privadas atribuem maior importância às dimensões do *Employer Branding* ao avaliarem sua experiência de estágio.

Assim, a terceira hipótese desse estudo foi confirmada, ou seja, a importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do curso universitário ter sido em instituição de ensino pública ou privada.

4.2.4. Hipótese 4: Dimensões do *Employer Branding* x Responsabilidade Financeira

Para testar se a importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* proposta por Berthon, Ewing e Hah (2005) pode variar em função do nível de responsabilidade financeira dos mesmos junto às suas famílias, a técnica estatística selecionada foi o Teste t-student, indicado para variáveis de interesse com duas categorias.

- H₀ (hipótese nula): Nível de responsabilidade financeira não impacta na importância atribuída pelos estagiários às dimensões do *Employer Branding*.
- H₁ (hipótese alternativa): Há pelo menos uma diferença na forma como os níveis de responsabilidade financeira influenciam na atribuição de importância às dimensões do *Employer Branding*.

Para 442 graus de liberdade, nível de confiança $\alpha = 0,01$, temos que o $t_{\text{crítico}}$ (tabelado) é 1,965 (Tabela 9). Verificou-se então que a estatística t_{obs} , para todas as dimensões propostas, foi superior ao $t_{\text{crítico}}$, implicando na rejeição de H₀ (nível de responsabilidade financeira não impacta na importância atribuída pelos estagiários às dimensões do *Employer Branding*) e aceitação de H₁ (há pelo menos uma diferença na forma como os níveis de responsabilidade financeira influenciam na atribuição de importância às dimensões do *Employer Branding*). Todas as diferenças foram consideradas estatisticamente significativas ($p < 0,01$), ou seja, o teste t indicou haver diferença significativa para as cinco dimensões.

Tabela 9 - Responsabilidade Financeira e nível de importância percebida por dimensão do *Employer Branding*

Dimensão	Responsabilidade Financeira	N	Média	Desvio Padrão	Estatística t*
Dimensão de Desenvolvimento	Único Responsável	13	4,323	1,047	91,034
	Principal responsável	17	4,412	0,942	
	Divide igualmente	53	4,464	0,773	
	Contribui com pequena parte	230	4,555	0,714	
	Não tem responsabilidade financeira	130	4,475	0,749	
Dimensão Social	Único Responsável	13	4,423	0,848	85,382
	Principal responsável	17	4,412	0,738	
	Divide igualmente	53	4,368	0,720	
	Contribui com pequena parte	230	4,470	0,711	
	Não tem responsabilidade financeira	130	4,323	0,705	
Dimensão de Interesse	Único Responsável	13	4,108	1,048	76,883
	Principal responsável	17	4,024	0,938	
	Divide igualmente	53	4,370	0,797	
	Contribui com pequena parte	230	4,331	0,792	
	Não tem responsabilidade financeira	130	4,200	0,785	
Dimensão de Aplicação	Único Responsável	13	4,215	1,205	65,847
	Principal responsável	17	4,094	1,109	
	Divide igualmente	53	4,113	1,042	
	Contribui com pequena parte	230	4,177	0,902	
	Não tem responsabilidade financeira	130	3,891	0,996	
Dimensão Econômica	Único Responsável	13	4,308	0,917	85,341
	Principal responsável	17	4,200	0,961	
	Divide igualmente	53	4,309	0,931	
	Contribui com pequena parte	230	4,405	0,794	
	Não tem responsabilidade financeira	130	4,329	0,812	

Fonte: Elaboração própria. * $p < 0,01$

Pela matriz de correlação entre as dimensões e os níveis de responsabilidade financeira do respondente (Tabela 10), verifica-se que DD apresenta significância estatística apenas com os indivíduos que possuem pouca responsabilidade financeira. Já DS apresenta significância estatística com os indivíduos que possuem pouca responsabilidade financeira e com aqueles indivíduos que não possuem nenhuma responsabilidade financeira para a manutenção da família. A dimensão que apresenta significância estatística com mais grupos de indivíduos é a DI, não sendo verificada significância estatística apenas com os indivíduos que dividem suas responsabilidades financeiras igualmente com outra pessoa. Sobre DA, tem-

se que há significância estatística com os indivíduos que possuem pouca responsabilidade financeira, com aqueles indivíduos que não possuem nenhuma responsabilidade financeira e com os indivíduos que são os únicos responsáveis financeiros da família. Depreende-se também da matriz de correlação que há significância estatística na correlação entre DE e o indivíduo que é o único responsável pelas finanças da família e entre DE e o indivíduo que possui poucas responsabilidades financeiras.

Tabela 10 - Médias, Desvio Padrão e correlações r entre as dimensões e nível de responsabilidade financeira

	Média	DP	DD	DS	DI	DA	DE	Q48_Único Resp	Q48_Princ Resp	Q48_Div Resp	Q48_Pouco Resp
DD	4,507	0,738	1								
DS	4,409	0,712	0,586*								
DI	4,276	0,8	0,576*	0,532*							
DA	4,08	0,96	0,588*	0,604*	0,671*						
DE	4,358	0,799	0,542*	0,463*	0,486*	0,499*					
Q48_ÚnicoResp	-	-	-0,063	0,004	-0,047*	0,032*	-0,017*				
Q48_PrincResp	-	-	-0,037	0	-0,081***	0,003	-0,057	-0,035			
Q48_DivResp	-	-	-0,032	-0,029	0,053	0,015	-0,034	-0,064	-0,074***		
Q48_PoucoResp	-	-	0,094**	0,11**	0,087***	0,134*	0,083***	-0,181*	-0,208*	-0,383*	
Q48_NaoRespFin	-	-	-0,041	-0,102**	-0,081***	-0,17*	-0,036	-0,112**	-0,129*	-0,238*	-0,67*

Fonte: Elaboração própria.

* $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$.

Posto de outra forma, os indivíduos que apresentam significância estatística para mais dimensões são aqueles com pouca responsabilidade financeira (todas as 5 dimensões) e para aqueles que representam os extremos da responsabilidade financeira ou seja, os indivíduos que não possuem nenhuma responsabilidade financeira (DS, DI e DA) e os indivíduos que são os únicos responsáveis pelas finanças da família (DI, DA e DE) com 3 dimensões cada.

Não foram identificadas significâncias estatísticas entre os indivíduos que são os únicos responsáveis com nenhuma das dimensões.

Assim, a terceira hipótese desse estudo foi confirmada, ou seja, a importância atribuída pelos estagiários às diferentes dimensões do *Employer Branding* propostas Berthon,

Ewing e Hah (2005) pode variar em função do nível de responsabilidade financeira dos mesmos junto às suas famílias.

4.2.5. Pergunta de pesquisa

A técnica de Regressão Logística, que permite explicar ou prever valores de uma variável com base em valores conhecidos de outras variáveis (DIAS FILHO; CORRAR, 2014), foi utilizada para verificar se havia diferença entre as variáveis analisadas e também quais eram importantes para o estudo.

A seleção da técnica de Regressão Logística justifica-se pelo fato de a variável resposta, Intenção de Permanecer, ser do tipo dicotômica e de haver a possibilidade de estimar a probabilidade (valores entre 0 e 1) de ocorrência do evento (permanecer ou não permanecer) frente a um conjunto de variáveis independentes (DIAS FILHO; CORRAR, 2014).

A seguir, são apresentadas as regressões geradas a partir das questões relativas ao *Employer Branding* (Q1 até Q24) com as variáveis-resposta relativas à Intenção de Permanecer (Q28 até Q30). Utilizou-se a ferramenta estatística Minitab (técnica *stepwise*) para a análise de Regressão Logística.

Equação 1: Regressão Logística para as variáveis que compõem o *Employer Branding*, segundo Berthon, Ewing e Hah (2005), sendo Y a probabilidade de que haja a intenção de permanecer na empresa após conclusão do estágio (Q28)

$$Y = -0,2172 + 0,168*Q15 + 0,043*Q20 + 0,036*Q21 + 0,037*Q18 - 0,048*Q8$$

#Q	Descritivo	Dimensão Berthon, Ewing e Hah
Q8	Ter um bom relacionamento com meus colegas.	DS
Q15	Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa.	DE
Q18	Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu.	DA
Q20	A empresa ser orientada para o cliente (cliente é o foco norteador das ações da empresa).	DA
Q21	Perspectiva de estabilidade de emprego nesta empresa.	DE

Quadro 2 - Variáveis do *EB* na Regressão Logística para a intenção de permanecer na empresa após conclusão do estágio

Fonte: Elaboração própria.

A Regressão Logística evidencia neste primeiro modelo, que a intenção de permanecer na empresa após a conclusão do estágio pode ser prevista por meio de 5 variáveis dentre 24 variáveis propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005). Verificou-se que 2 das variáveis que compõem o modelo referem-se a aspectos econômicos (DE), 2 referem-se a questões de aplicabilidade de conhecimentos (DA) e 1 variável abarca um aspecto social (DS). Nota-se ainda a ausência de variáveis das dimensões que versam sobre o desenvolvimento de competências do estagiário (DD) e sobre o quão estimulante e desafiador é o ambiente de trabalho (DI).

Equação 2: Regressão Logística para as variáveis que compõem o *Employer Branding*, segundo Berthon, Ewing e Hah (2005), sendo Y a probabilidade de que haja a intenção de continuar estagiando/trabalhando nesta companhia no próximo ano (Q29).

$$Y = -0,07085 + 0,111*Q15 + 0,071*Q13 + 0,028*Q18 - 0,067*Q12 + 0,063*Q11$$

#Q	Descritivo	Dimensão Berthon, Ewing e Hah
Q11	Trabalhar em uma empresa que inova - novas práticas de trabalho / com visão de futuro.	DI
Q12	A empresa valorizar e fazer uso da criatividade.	DI
Q13	A empresa produzir produtos e serviços de alta qualidade.	DI
Q15	Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa.	DE
Q18	Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu.	DA

Quadro 3 - Variáveis do *EB* na Regressão Logística para a intenção de continuar estagiando/trabalhando nesta companhia no próximo ano

Fonte: Elaboração própria.

Já o segundo modelo de Regressão Logística indica que a intenção de permanecer na empresa no próximo ano também é pode ser prevista por meio de 5 variáveis dentre 24 variáveis propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005). Diferentemente da Equação 1, nesta Equação 2, a dimensão que versa sobre a capacidade do ambiente de trabalho ser estimulante e desafiador (DI) mostra-se relevante para prever a intenção de continuar estagiando/trabalhando na empresa no próximo ano, com 3 variáveis influenciando o modelo.

As demais variáveis, tal qual no modelo preditivo anterior, relacionam-se às dimensões econômica (DE) e de aplicação (DA) e, novamente, nota-se a ausência de variáveis da dimensão que versa sobre o desenvolvimento de competências do estagiário (DD).

Equação 3: Regressão Logística para as variáveis que compõem o *Employer Branding*, segundo Berthon, Ewing e Hah (2005), sendo Y a probabilidade de que haja a intenção de permanecer na empresa por mais de 2 anos (Q30).

$$Y = -0,2560 + 0,157*Q15 + 0,059*Q16 + 0,058*Q21 - 0,077*Q2 + 0,053*Q5 - 0,041*Q23$$

#Q	Descritivo	Dimensão Berthon, Ewing e Hah
Q2	Trabalhar em um ambiente feliz / alegre / divertido.	DS
Q5	Sentir-me mais autoconfiante, como resultado de trabalhar para esta empresa.	DD
Q15	Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa.	DE
Q16	A empresa contribuir para com a sociedade (organização humanitária).	DA
Q21	Perspectiva de estabilidade de emprego nesta empresa.	DE
Q23	Salário-base acima da média.	DE

Quadro 4 - Variáveis do *EB* na Regressão Logística para a intenção de permanecer na empresa por mais de 2 anos

Fonte: Elaboração própria.

A Regressão Logística evidencia neste terceiro modelo que a intenção de permanecer na empresa por mais de 2 anos pode ser prevista por meio de 6 variáveis dentre as 24 propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005).

Verificou-se que 3 das variáveis que compõem o modelo referem-se a aspectos econômicos (DE), 1 refere-se a aspectos de aplicabilidade de conhecimentos (DA), 1 variável abarca o aspecto social (DS) e, como característica única desse modelo, 1 variável relaciona-se ao desenvolvimento de competências do estagiário (DD). Verifica-se ainda a ausência de variáveis relativas ao ambiente de trabalho ser estimulante e desafiador (DI).

4.2.6. Comparação dos resultados quantitativos e qualitativos

Para comparar se as dimensões apuradas por meio da Regressão Logística (Q1 até Q24) como mais relevantes para o construto *Employer Branding* coincidem com o principal motivo declarado na questão qualitativa (Q37) pelos estagiários de querer permanecer na empresa, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo.

A Análise de Conteúdo indicou que a dimensão mais valorizada pelos estagiários, segundo as definições de Berthon, Ewing e Hah (2005), foi a de Desenvolvimento (56% das respostas).

Tabela 11 - Motivo para querer permanecer segundo dimensões propostas

Dimensão Berthon, Ewing e Hah	Descritivo Berthon, Ewing e Hah
Desenvolvimento	56%
Econômica	18%
Social	12%
Interesse	8%
Aplicação	3%
Não respondido	3%

Fonte: Elaboração própria.

Ao confrontarmos esse resultado com as análises estatísticas apresentadas anteriormente na seção **4.2 Análises**, percebe-se que há uma convergência com o resultado da análise de médias, no que diz respeito às 3 dimensões com maiores médias DD (M= 4,507, DP= 0,738); DS (M= 4,409, DP= 0,712); e DE (M= 4,358, DP= 0,799).

Já pela Regressão Logística utilizada na seção anterior, contudo, a DD aparece apenas no modelo da Equação 3, que trata da Intenção de Permanecer na empresa por mais de 2 anos e a DE, que na categorização das respostas obtidas via questionário qualitativo representa 18% como principal motivo para querer permanecer, entrou na composição dos 3 modelos, sempre apresentando, no mínimo, a variável Q15 (“Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa”). Esse resultado encontra respaldo no estudo conduzido por Reis e Braga (2014), no qual se infere que, mesmo quando vários aspectos são relevantes para carreira e trabalho, o econômico talvez seja o mais relevante para jovens profissionais. É possível ainda que os respondentes não se sintam à vontade para declarar que valorizam a DE antes mesmo da DD (um dos pilares da razão de os estágios existirem), uma vez que, declarar a preferência por DE poderia ser, eventualmente considerado moralmente reprovável.

5. DISCUSSÃO

5.1. Questões quantitativas

O presente estudo, de caráter exploratório, focou nas dimensões do *Employer Branding* como fator preditivo da Intenção de Permanecer. A coleta de dados obteve um retorno de 534 questionários preenchidos, sendo que, ao final, foram empregados 443 questionários válidos que se enquadraram nas pré-condições impostas neste trabalho. Os respondentes, todos estagiários, avaliaram a importância que atribuem a cada uma das variáveis que compõem as dimensões do *Employer Branding* da Escala de Atratividade da Empresa de Berthon, Ewing e Hah (2005) e indicaram sua intenção de permanecer na empresa atual.

Para potencializar sua capacidade de retenção de talentos, as empresas precisam identificar quais fatores motivam seus colaboradores a terem a intenção de permanecer na empresa e quais os fatores que influenciam na intenção de sair (BARAK; NISSLY; LEVIN, 2001).

Esta seção retoma a questão de pesquisa deste trabalho: “Quais aspectos do *Employer Branding* são mais relevantes na intenção de permanecer em uma empresa após o período de estágio?” e busca discutir os principais resultados.

A comparação dos resultados deste estudo com o trabalho conduzido por Reis e Braga (2014) permite verificar que, à exceção da DE, a Análise Fatorial manteve todas as demais dimensões (DD, DS, DI e DA) propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005) com os mesmos itens tanto em termos de quantidade quanto de conteúdo. No caso da DE, os 2 estudos apresentaram em comum apenas a Q15 (“Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa”). A convergência dos resultados sugere que utilização da escala de Berthon, Ewing e Hah (2005) é válida também para o contexto brasileiro.

Em termos de especificidades em relação a algumas das características demográficas, foi possível observar que as mulheres tendem a valorizar mais as dimensões do *Employer Branding* do que os homens, em linha com os resultados obtidos em estudos

anteriores (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2010; REIS; BRAGA, 2014), assim como estagiários que frequentam faculdades privadas.

Quanto às dimensões mais valoradas, observou-se ainda que estagiários que se declararam como únicos responsáveis financeiros pela manutenção de sua família não divergem muito daqueles que reportam uma condição econômica mais favorável (com pouca ou nenhuma responsabilidade) o que pode sugerir que, diferentemente do que se supunha inicialmente quando da elaboração do questionário, parte desse grupo seja composto por indivíduos que vivem sozinhos (seja porque a família mora em outra cidade, seja porque essa foi uma opção) e por isso seria o único responsável financeiro.

A valorização de DI por todos os grupos (exceto por aqueles que dividem igualmente a responsabilidade financeira com outra pessoa) é um importante sinalizador do quanto empregadores que oferecem um ambiente de trabalho que estimula/desafia e que propõem novas práticas de trabalho, visando produzir produtos/serviços de alta qualidade e inovadores com criatividade, podem ser atraentes para os jovens profissionais.

Ao buscar responder o que determina a Intenção de Permanecer para os estagiários da amostra, verificou-se, pelo emprego da Regressão Logística, que são poucas as variáveis que modelam esse comportamento (Quadro 5).

Variáveis	Dimensão	Equação 1	Equação 2	Equação 3
Q2	DS			X
Q5	DD			X
Q8	DS	X		
Q11	DI		X	
Q12	DI		X	
Q13	DI		X	
Q15	DE	X	X	X
Q16	DA			X
Q18	DA	X	X	
Q20	DA	X		
Q21	DE	X		X
Q23	DE			X

Quadro 5 - Variáveis que compõem as Equações de Regressão Logística
Fonte: Elaboração própria.

As dimensões DE e DA estão presentes nas 3 regressões. A participação de DE ocorre sempre, minimamente, com a mesma variável Q15 (“Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa”). Já DA aparece em diferentes questões: Q16 (“A empresa contribuir para com a sociedade (organização humanitária)”), Q18

(“Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu”) e Q20 (“A empresa ser orientada para o cliente (cliente é o foco norteador das ações da empresa)”).

A Equação 2 (variável resposta Q29) foi a única equação a capturar elementos da dimensão DI, apontando para uma propensão a um ambiente de trabalho desafiante numa visão de curto prazo (Quadro 5). Esse elemento não aparece nas equações 1 e 3, questões Q28 e Q30 respectivamente, que apresentam essencialmente as mesmas dimensões, salvo pela DD, que compõem apenas a Equação 3. Para uma visão de mais longo prazo, a interpretação dos resultados permite sugerir que os respondentes têm por objetivo trabalhar em um ambiente social e interpessoal positivo e agradável, bem como ter a possibilidade de desenvolver competências.

Equação	Permanecer	Equação	DD	DS	DI	DA	DE
Equação 1	após estágio	1		X		X	X
Equação 2	no próximo ano	2			X	X	X
Equação 3	por mais de 2 anos	3	X	X		X	X

Quadro 6 - Dimensões do *Employer Branding* x Equações de Regressão Logística
Fonte: Elaboração própria.

Um ponto que merece ser mencionado é que o canal de atração que promove informações sobre o dia-a-dia da empresa de forma mais fidedignas aos futuros estagiários são os amigos que participam ou já participaram do programa de estágio. Essa informação pode servir de insumo para trazer maior efetividade na atração de novos estagiários.

5.2. Questões qualitativas

Em função dos escassos estudos sobre o tema, ao propor 2 questões qualitativas (Q37 e Q38), este estudou buscou estabelecer o diálogo entre as dimensões propostas pelos precursores Ambler e Barrow (1996) e as dimensões propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005) no caso concreto. Para isso, durante o processo de categorização da Análise de Conteúdo, as literais de respostas obtidas foram classificadas (Quadro 6) tanto nas dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996) quanto nas dimensões propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005).

Classificação de Literais Ambler & Barrow	Dimensão Ambler & Barrow	Dimensão Berthon, Ewing e Hah	Classificação de Literais Berthon, Ewing e Hah
<p>Aprendizagem Pela empresa ser grande e com muitos funcionários experientes, a troca de conhecimento é muito grande, tem muito para se aprender aqui. A experiência tem me acrescentado conhecimento técnico e é um ambiente muito positivo pro estudante, respeitando a lei do estágio e garantindo que meus estudos não são prejudicados Desenvolvimento profissional Desenvolvimento pessoal Trabalhar em um ambiente propício ao desenvolvimento Experiências essenciais para potencializar minha carreira. Flexibilidade Sinto que investem em mim e me desenvolvem Política de <i>Job Rotation</i> Programa excelente para estagiários Aplico a engenharia</p>	Funcional	Desenvolvimento	<p>Crescimento profissional / Perspectiva de carreira Chances de potencializar minha carreira com as experiências de um ambiente corporativo Reconhecimento para o mercado / currículo Uma empresa bem conceituada no mercado Aprendizagem Pela empresa ser grande e com muitos funcionários experientes, a troca de conhecimento é muito grande, tem muito para se aprender aqui. conhecimento técnico e é um ambiente muito positivo pro estudante, respeitando a lei do estágio e garantindo que meus estudos não são prejudicados Desenvolvimento profissional Desenvolvimento pessoal Trabalhar em um ambiente propício ao desenvolvimento Flexibilidade Sinto que investem em mim e me desenvolvem Política de <i>Job Rotation</i> Programa excelente para estagiários A empresa valoriza seus colaboradores Reconhecimento Visibilidade, Boas condições de trabalho, Dignidade, Empregabilidade</p>
		Aplicação	<p>Aplico a engenharia Princípios sociais e possibilidade de crescimento Identificação com a política interna Há congruência entre meus valores e os valores da empresa. Considero que há espaço para inovação e para crescimento, apesar de, por ser uma empresa gigantesca, existirem áreas que destoam do que a empresa quer enquanto cultura. Colocar em prática os conteúdos estudados na faculdade Seriiedade</p>

Quadro 7 - Classificação de literais (wording) nas dimensões de Ambler & Barrow e Berthon, Ewing e Hah. (continua)

Classificação de Literais Ambler & Barrow	Dimensão Ambler & Barrow	Dimensão Berthon, Ewing e Hah	Classificação de Literais Berthon, Ewing e Hah
<p>Crescimento profissional / Perspectiva de carreira</p> <p>Chances de potencializar minha carreira com as experiências de um ambiente corporativo</p> <p>Reconhecimento para o mercado / currículo.</p> <p>Uma empresa bem conceituada no mercado</p> <p>Salários e benefícios</p> <p>Alta chance de efetivação, estabilidade, salário, ambiente motivador e benefícios atraentes</p> <p>Remuneração</p> <p>Compromissos financeiros</p> <p>Responsabilidades</p> <p>Estabilidade</p> <p>Fácil Acesso</p> <p>Empresa muito estável e com muito nome no mercado</p> <p>Estrutura e Perspectiva</p>	Econômica	Econômica	<p>Salários e benefícios</p> <p>Alta chance de efetivação, estabilidade, salário, ambiente motivador e benefícios atraentes</p> <p>Remuneração</p> <p>Compromissos financeiros</p> <p>Responsabilidades</p> <p>Estabilidade</p> <p>Fácil Acesso</p> <p>Empresa muito estável e com muito nome no mercado</p> <p>Estrutura e Perspectiva</p>
<p>Tenho orgulho/gosto do que eu faço e da empresa</p> <p>Sentido de fazer parte desta</p> <p>Satisfação</p> <p>Empresa de Ponta</p> <p>Qualidade do trabalho prestado</p> <p>O constante desafio</p> <p>A empresa é referência no país</p> <p>Contribuir no projeto no qual estou inserido</p> <p>Excelência e Inovação</p> <p>Trabalhar com o que gosto e onde sempre quis</p> <p>Empresa referência em todos os aspectos</p> <p>Por ser um case de sucesso na área que desejo atuar profissionalmente</p> <p>Princípios sociais e possibilidade de crescimento</p> <p>Há congruência entre meus valores e os valores da empresa. Considero que há espaço para inovação e para crescimento, apesar de, por ser uma empresa gigantesca, existem áreas que destoam do que a empresa quer enquanto cultura.</p> <p>Colocar em prática os conteúdos estudados na faculdade.</p> <p>Seriedade</p> <p>A empresa valoriza seus colaboradores</p> <p>Reconhecimento</p> <p>Visibilidade, Boas condições de trabalho, Dignidade, Empregabilidade</p> <p>Qualidade de vida e horário flexível</p> <p>Adoro as pessoas da minha área, apesar da pressão de trabalho (que é normal em todas as empresas) é um ambiente agradável de pessoas humanas e é onde quero seguir carreira.</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Boa empresa para se estagiar</p> <p>Respeito de todos a minha volta</p> <p>Confiança</p> <p>Colaboração entre funcionários</p>	Psicológica	Interesse	<p>Tenho orgulho/gosto do que eu faço e da empresa</p> <p>Colaborar com o desenvolvimento da organização.</p> <p>Sentido de fazer parte desta</p> <p>Satisfação</p> <p>Empresa de Ponta</p> <p>Qualidade do trabalho prestado</p> <p>Gosto do que faço e na área em que trabalho</p> <p>Conseguir trabalhar na área em que eu gostaria de atuar</p> <p>O constante desafio</p> <p>A empresa é referência no país</p> <p>Contribuir no projeto no qual estou inserido</p> <p>Excelência</p> <p>Inovação</p> <p>Trabalhar com o que gosto e onde sempre quis</p> <p>Empresa referência em todos os aspectos</p> <p>Por ser um case de sucesso na área que desejo atuar profissionalmente</p>
		Social	<p>Qualidade de vida e horário flexível</p> <p>Clima</p> <p>Adoro as pessoas da minha área, apesar da pressão de trabalho (que é normal em todas as empresas) é um ambiente agradável de pessoas humanas e é onde quero seguir carreira.</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Boa empresa para se estagiar</p> <p>Gosto de trabalhar aqui</p> <p>Respeito de todos a minha volta</p> <p>Confiança</p> <p>Colaboração entre funcionários</p> <p>Respeito ao colaborador e ambiente saudável</p>

Quadro 7 - Classificação de literais (wording) nas dimensões de Ambler & Barrow e Berthon, Ewing e Hah. (conclusão)

A Análise de Conteúdo indicou que a dimensão mais valorizada na Q37 (“O principal motivo para você querer permanecer nesta empresa”), segundo as definições de Berthon, Ewing e Hah (2005) foi a DD, com 56% das respostas.

Tabela 12 - Motivo para querer permanecer segundo dimensões propostas (Q37)

Descritivo Ambler & Barrow	Dimensão Ambler & Barrow	Dimensão Berthon, Ewing e Hah	Descritivo Berthon, Ewing e Hah
20%	Funcional	Desenvolvimento	56%
		Aplicação	3%
52%	Econômica	Econômica	18%
25%	Psicológica	Interesse	8%
		Social	12%
3%	Não respondido	Não respondido	3%

Fonte: Elaboração própria.

É de fácil visualização (Tabela 12) que as dimensões de Desenvolvimento e de Aplicação propostas por Berthon, Ewing e Hah (2005) não encontram correspondência nos valores apurados na dimensão Funcional pelo conceito de Ambler e Barrow (1996). O mesmo ocorre para as dimensões de Interesse e Social, que fazem parte da Psicológica em Ambler e Barrow.

Evidente também que, mesmo dimensões com o mesmo nome, no caso a Dimensão Econômica, apontam para uma divergência de conceitos quando do exercício de enquadrar os dados coletados.

A título de exemplo, seguindo as diretrizes do Quadro 1, a literal “Desenvolvimento profissional” foi classificada em Dimensão de Desenvolvimento, na proposta de Berthon, Ewing e Hah (2005), enquanto que, na proposta de Ambler e Barrow (1996), a mesma literal foi classificada na Dimensão Funcional (Quadro 7). Para as respostas literais “Crescimento profissional” e “Perspectiva de carreira”, também Dimensão de Desenvolvimento na proposta de Berthon, Ewing e Hah (2005), foram classificadas na Dimensão Econômica em Ambler e Barrow (1996).

Esses resultados sugerem que ainda há espaço para novas definições das dimensões do *Employer Branding*, de forma a propor com maior clareza e precisão o que cada dimensão de fato abarca.

De modo semelhante aos resultados obtidos na Q37 (“O principal motivo para você querer permanecer nesta empresa”), a dimensão mais valorizada na Q38 (“O principal motivo que levaria você a indicar esta empresa para um amigo estagiar ou trabalhar”), segundo as definições de Berthon, Ewing e Hah (2005), foi Dimensão de Desenvolvimento, com 41% das respostas (Tabela 13).

Tabela 13 - Motivo para indicar a empresa a alguém segundo dimensões propostas (Q38)

Classificação Ambler & Barrow	Dimensão Ambler & Barrow	Dimensão Berthon, Ewing e Hah	Classificação Berthon, Ewing e Hah
22%	Funcional	Desenvolvimento	41%
		Aplicação	2%
42%	Econômica	Econômica	24%
33%	Psicológica	Interesse	5%
		Social	25%
3%	Não respondido	Não respondido	3%

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, também é possível perceber que os respondentes tendem a atribuir o mesmo grau de importância àquilo que analisa para si mesmo (Q37) e para um amigo (Q38), conforme a Tabela 14, seja quando a classificação de suas respostas segue as definições da proposta de Berthon, Ewing e Haha de Ambler e Barrow (1996), seja quando segue a de Berthon, Ewing e Hah (2005).

Tabela 14 - Comparativo Q37 x Q38 a partir das dimensões propostas

Q38 Ambler & Barrow	Q37 Ambler & Barrow	Dimensão Ambler & Barrow	Dimensão Berthon, Ewing e Hah.	Q37 Berthon, Ewing e Hah	Q38 Berthon, Ewing e Hah
22%	20%	Funcional	Desenvolvimento	56%	41%
			Aplicação	3%	2%
42%	52%	Econômica	Econômica	18%	24%
33%	25%	Psicológica	Interesse	8%	5%
			Social	12%	25%

Fonte: Elaboração própria.

6. CONCLUSÃO

6.1. Contribuições

A partir da identificação de quais são as variáveis independentes que influenciam a intenção dos indivíduos de permanecer na empresa onde cumpriram seu estágio, o resultado do estudo, baseado na literatura sobre o tema, mensurou quais aspectos do *Employer Branding* são mais importantes, para estagiários, na intenção de permanecer na empresa.

Ao investigar os níveis de importância percebida das várias dimensões da atratividade em *Employer Branding*, este trabalho contribui para trazer mais luz ao tema e incentiva que novas pesquisas sejam realizadas.

Com este estudo, pretendeu-se contribuir para o entendimento do fenômeno do *Employer Branding* e ampliar a discussão sobre a questão, fornecendo insumos para propostas de readequação de discurso e/ou readequação de práticas por empresas que recrutam estagiários para o seu quadro de pessoal. Trata-se, portanto, de um caminho para minimizar os efeitos negativos de dissonâncias que possam existir entre o que é propagado e o que de fato é oferecido no cotidiano dos trabalhadores, pois é necessário considerar que não basta destacar os aspectos mais desejados, ou seja, é importante conciliar os atributos do *Employer Branding* anunciados na fase de atração dos futuros profissionais à realidade que o jovem de fato encontrará no seu dia-a-dia. A identificação das variáveis relevantes para o público em questão pode ser especialmente útil para uma estratégia de calibragem de promessas que são feitas para atrair os jovens, mas que, posteriormente, podem acabar se tornando fator de frustração para os mesmos, caso esses atributos não sejam efetivamente parte da realidade da empresa empregadora (REIS e BRAGA, 2014).

Além do fator de frustração dos estagiários, que pode impactar em outros aspectos da vida corporativa como motivação, engajamento e *turnover*, há ainda toda uma questão de ineficiência para a instituição, uma vez que se elevam os custos de atração de pessoal, pois recursos como tempo e recursos financeiros estarão sendo desperdiçados por não atingirem o objetivo de atrair e reter talentos, além de prejudicar a imagem da empresa como empregadora.

Assim, a principal contribuição deste estudo é proporcionar um melhor entendimento do quanto o *Employer Branding* pode ser relevante para atrair e reter estudantes que estão concluindo os estudos universitários e iniciando sua carreira profissional. Este estudo aponta quais facetas das dimensões do *Employer Branding* impactam a intenção, e no limite, na decisão, de estagiários permanecerem na empresa em que desenvolveram seu estágio, reforçando a importância de trabalhar os pontos do *Employer Branding* que possam instigar mais jovens a desejar um posto em uma determinada empresa e assim ampliar com qualidade a massa de candidatos a vagas de trabalho. Essa é uma importante contribuição para pesquisadores dedicados aos impactos do *Employer Branding* na Intenção de Permanecer.

Além disso, os resultados desta pesquisa contribuem para a teoria ao discutir as categorizações existentes para dimensões do *Employer Branding* e ao propor que há espaço para que novas classificações sejam propostas.

Conclui-se, por fim, que o objeto de estudo desse trabalho é atual e relevante para a prática administrativa, preenchendo lacunas importantes da literatura sobre o *Employer Branding* no Brasil, a partir de uma análise quantitativa e qualitativa, baseada na percepção daqueles que estão iniciando sua vida corporativa: os estagiários.

6.2. Limitações e sugestões para novos estudos

A abordagem empregada, bem como os métodos de pesquisa utilizados no presente trabalho apresentam algumas limitações. Uma delas é que o método utilizado é sujeito à subjetividade da pesquisadora, tanto na elaboração dos questionários quanto no processo de conversão das respostas abertas em categorias previamente definidas (dimensões). Outra limitação é que a acurácia dos resultados depende da disponibilidade dos participantes em responderem ao questionário com sinceridade e completude.

Este estudo também apresenta como limitação a impossibilidade de generalizar os resultados extraídos deste trabalho para outros grupos de trabalhadores, para outros segmentos da economia ou mesmo para outras empresas do mesmo setor, pois a amostra apresenta características demográficas muito particulares. O escopo do estudo limitou-se a uma única empresa e respondentes com cargo de estagiário domiciliados em uma região específica (Sudeste) do País. Assim, estudos futuros poderiam avaliar a extensão dos resultados obtidos para outras empresas do setor e também de outros setores da economia e outras regiões.

Jovens estagiários da indústria apresentam perfil homogêneo? Jovens estagiários de mais indústrias apresentam perfil homogêneo? Ao expandir os estudos a outras empresas, indústrias e regiões, outras categorias de segmentação da amostra também poderiam ser testadas, além daquelas utilizadas neste trabalho. É possível que outros recortes propiciem contribuições adicionais, como por exemplo, o efeito de indústrias específicas na relação entre a Intenção de Permanecer e os aspectos do *Employer Branding*, bem como mais variáveis demográficas, como estado civil, para explorar mais a questão da responsabilidade financeira frente às dimensões do construto.

Além disso, este estudo é do tipo “*cross-sectional*” e não examina a relação da Intenção de Permanecer com o *Employer Branding* ao longo do tempo. Estudos longitudinais permitiriam verificar a evolução dessa relação sob a ótica dos estagiários, trazendo contribuições adicionais ao tema.

Por fim, também seria interessante expandir os estudos para além do universo dos estudantes universitários.

7. Referências

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 34, n. 3, p. 347-536, Aug. 1997.

AGRAWAL, R. K.; SWAROOP, P. Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. **Vision: The Journal of Business Perspective**, India, v. 13, n. 3, p. 41-49, Jul. 2009.

ALNIAÇIK, E.; ALNIAÇIK, Ü. Identifying Dimensions of Attractiveness in *Employer Branding*: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Netherlands, v. 58, p. 1336-1343, 2012.

AMBLER, T; BARROW, S. The employer brand. **The Journal of Brand Management**, United Kingdom, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching *Employer Branding*. **Career Development International**, United Kingdom, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004.

BARAK, M. E. M.; NISSLY, J. A.; LEVIN, A. Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. **Social Service Review**, Chicago, v. 75, n. 4, p. 625-661, Dec. 2001

BARRY, G. Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 75, n.5, p. 467-476, 1990.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in *Employer Branding*. **International Journal of Advertising**, United Kingdom, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

BEZERRA, F. Análise Fatorial. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coordenadores). **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. cap. 2, p. 73-130.

BISWAS, M.; SUAR, D. Antecedents and Consequences of *Employer Branding*. **Journal of Business Ethics**. Netherlands, p. 1-16, Dec. 2014.

BISWAS, M.; SUAR, D. Which Employees' Values Matter Most in the Creation of *Employer Branding*?. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**. United States, v. 7, n. 1, p. 93-102, 2013.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 20 mar. 2015.

BURNIER, J. R.; GONÇALVES, M. A. Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada afeta economia brasileira. **G1**, São Paulo, 13 ago. 2012. Disponível em <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2012/08/dificuldade-de-encontrar-mao-de-obra-qualificada-afeta-economia-brasileira.html>> Acesso em 06 mar. 2014.

CABLE, D. M.; GRAHAM, M. E. The determinants of job seekers' reputation perceptions. **Journal of Organizational Behavior**, United Kingdom, v. 21, n. 8, p. 929-947, Dec. 2000.

CABLE, D. M. et al. The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. **Academy of Management Journal**. New York, v. 43, p. 1076-1085, Dec. 2000.

CABLE, D.M., TURBAN, D.B. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 33, n. 11, p. 2244-2266, 2003.

Cambridge Dictionaries. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/us>>. Acesso em 05 mar. 2014.

CHHABRA, N. L.; SHARMA, S. *Employer Branding*: strategy for improving employer attractiveness. **International Journal of Organizational Analysis**, United Kingdom, v. 22, n. 1, 2014.

CHO, S.; JOHANSON, M. M.; GUCHAIT, P. Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. **International Journal of Hospitality Management**, United Kingdom, v. 28, p. 374-381, 2009.

COLLINS, C. J.; HAN, J. Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation. **Personnel Psychology**, United Kingdom, v. 57, p. 685-717, 2004.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO. Regressão Logística. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coordenadores). **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. cap. 5, p. 280-323.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIES, G. *Employer Branding and its influence on managers*. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 42, n. 5/6, p. 667-681, 2008.

EDWARDS, M. R. An integrative review of *Employer Branding* and OB theory. **Personnel Review**. United Kingdom, v. 39, n. 1, p.5-23, 2010.

GUTIERREZ, E. C.; BRAGA, B. M. Qualificando o “Apagão de Talentos” para a Média Gerência no Mercado de Trabalho Atual: um Estudo a Partir da Percepção de Gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=oFQs_zJI2GwC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 29 abr. 2015

HIERONIMUS, F.; SCHAEFER, K.; SCHRÖDER, J. Using branding to attract talent. **The McKinsey Quarterly**. n. 3, p. 12-14, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal de Emprego (PME). 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default_variacao.shtm>. Acesso em 20 ago. 2014.

IGBARIA, M., MEREDITH, G., and SMITH, D. C. Predictors of Intention of IS Professionals to Stay with the Organization in South Africa. **Information & Management**, Netherlands, v. 26, n.5, p. 245-256, 1994.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. Tradução Maria José Cyhlar Monetiro. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LIEVENS, F.; van HOYE, G.; ANSEEL, F. Organizational Identity and Employer Image: towards a Unifying Framework. **British Journal of Management**, United Kingdom, v. 18, p.45–59, Mar 2007.

LUIZ, N. Regras e características da contratação de estagiários. **Administradores**. São Paulo, 7 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia->

e-financas/regras-e-caracteristicas-da-contratacao-de-estagiarios/31738/>. Acesso em 05 mar. 2014.

MARIACA, M. Por que faltam talentos? **Brasil econômico**. 2010. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/por-que-faltam-talentos_85748.html>. Acesso em 05 mar. 2014.

MARTIN, G.; GOLLAN, P.; GRIGG, K. Is there a bigger and better future for *Employer Branding*? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. **The International Journal of Human Resource Management**, United Kingdom, v. 22, n. 17, p. 3618-3637, Oct. 2011.

MASSOTE, C. O desafio de atrair e reter talentos. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 12 fev. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,o-desafio-de-atrair-e-reter-talentos,54805,0.htm>>. Acesso em 05 mar. 2014.

MITCHELL, T. R. et al. Why People Stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of management Journal**, United States, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, Dec. 2001.

MOBLEY, W. H.. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 62, n. 2, p. 237-240. 1977.

MOBLEY, W. H., HORNER, S. D., HOLLINGSWORTH, A. T. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 63, n. 4, p. 408-414. 1978.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. Characteristics of successful employer brands. **Journal of Brand Management**, United Kingdom, v. 16, n. 3, p.160-175, Dec. 2008.

OXFORD DICTIONARIES. Disponível em: <<http://oxforddictionaries.com/>>. Acesso em 04 mar. 2014.

PAHOR, M., FRANCA, V. The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. **Journal of Marketing and Management**. v. 3, n. 1, p. 78-122, May 2012.

PEREIRA, R. Falta de mão de obra especializada se agrava e atinge 91% das empresas. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 12 jan. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,falta-de-mao-de-obra-especializada-se-agrava-e-atinge-91-das-empresas-imp-,1117456>>. Acesso em 01 out. 2014.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. O Valor da Autenticidade: Implicações para a Atração de Pessoas e *Employer Branding*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro, *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à Análise Multivariada. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coordenadores). **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. cap. 1, p. 1-72.

SULLIVAN, J. The 8 Components of a Successful Employment Brand. **Ere**. 23 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>>. Acesso em 24 fev. 2014.

SAHU, A.; GUPTA, M. An Empirical Analysis of Employee Turnover in a Software Organization. **Indian Journal of Industrial Relations**, India, v. 35, n. 1, p. 55-73, Jul. 1999.

UDECHUKWU, I. I.; MUJTABA, B. G. Determining the Probability That an Employee Will Stay or Leave the Organization: A Mathematical and Theoretical Model for Organizations. **Human Resource Development Review**, United States, v. 6, n. 2, p. 164-184, Jun. 2007.

Apêndice A: Convite

Olá!

Você está sendo convidado a participar, como voluntário anônimo, de uma pesquisa acadêmica (e não da empresa) sobre alguns aspectos da sua vida no estágio aqui nesta empresa. A presente pesquisa está sob a coordenação da mestranda Simone Akemi Terrin e da professora Dra. Beatriz Maria Braga.

Os questionários são 100% anônimos, sem qualquer possibilidade de identificação dos respondentes, seja por parte da pesquisadora, seja por parte da empresa. Desta forma, os resultados serão analisados e divulgados apenas sob a forma de dados estatísticos globais, sem que a empresa tenha acesso às repostas individuais e anônimas que você venha a nos fornecer.

O participante precisará dispor apenas de seu tempo para responder as questões propostas. Ao participar deste estudo, você estará contribuindo para o conhecimento científico sobre o tema *Employer Branding*, que trata da marca do empregador.

Como voluntário, você não terá qualquer ônus ou bônus de forma particular.

Estão disponíveis 2 formas de participação: **ou** via ferramenta SurveyMonkey **ou** via papel impresso. O tempo estimado para completar o questionário é de cerca de **6 minutos**.

Por se tratar de site externo, o acesso ao SurveyMonkey pode não estar disponível para todos os estagiários diretamente da internet do banco e será necessário o envio do link para o seu email pessoal (caso não tenha acesso ao e-mail externo do banco, me avise que enviarei o link diretamente ao e-mail pessoal que você me indicar). Link:

<https://pt.surveymonkey.com/s/EmployerBrandingEstagiarios>

Caso esteja alocado na capital (São Paulo) e optar pelo papel impresso, basta imprimir o arquivo anexo, preenchê-lo e me contatar para que possamos combinar data e horário para a entrega (sem necessidade de identificação).

Escolha aquela opção com a qual você se sinta mais à vontade!

A pesquisadora se coloca disponível para eventuais dúvidas e necessidades, através do e-mail: simoneakemiterrin@yahoo.com.br ou do telefone (11) 9-9412-3570.

Desde já, agradeço pelo seu tempo e dedicação.

Um abraço.

Pesquisadora

Simone Akemi Terrin (Mestranda)

Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP)

Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista - São Paulo - SP / 01313-902

+55 11 3799-7777

Apêndice B: Questionário aplicado

Data de aplicação do questionário: _____

Indique o quanto os aspectos abaixo são importantes quando você pensa na sua experiência de estágio atual.

Utilize a escala de 1 (nada importante) a 5(extremamente importante)

1. Obter reconhecimento por parte do meu chefe.	1	2	3	4	5
2. Trabalhar em um ambiente feliz / alegre / divertido.	1	2	3	4	5
3. Esse estágio funcionar como um trampolim para um futuro emprego.	1	2	3	4	5
4. Sentir-me bem comigo, como resultado de trabalhar para esta empresa.	1	2	3	4	5
5. Sentir-me mais autoconfiante , como resultado de trabalhar para esta empresa.	1	2	3	4	5
6. Ganhar experiências relevantes para potencializar minha carreira.	1	2	3	4	5
7. Ter um bom relacionamento com meus superiores.	1	2	3	4	5
8. Ter um bom relacionamento com meus colegas.	1	2	3	4	5
9. Ter colegas que me apoiam e me incentivam.	1	2	3	4	5
10. Trabalhar em um ambiente estimulante/desafiador.	1	2	3	4	5
11. Trabalhar em uma empresa que inova - novas práticas de trabalho / com visão de futuro.	1	2	3	4	5
12. A empresa valorizar e fazer uso da criatividade.	1	2	3	4	5
13. A empresa produzir produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5
14. A empresa produzir produtos e serviços inovadores.	1	2	3	4	5
15. Haver perspectiva de crescimento (oportunidades de promoção) dentro da empresa.	1	2	3	4	5
16. A empresa contribuir para com a sociedade (organização humanitária).	1	2	3	4	5
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido na faculdade.	1	2	3	4	5
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que você aprendeu.	1	2	3	4	5
19. Sentimento de ser aceito e de fazer parte da empresa.	1	2	3	4	5
20. A empresa ser orientada para o cliente (cliente é o foco norteador das ações da empresa).	1	2	3	4	5
21. Perspectiva de estabilidade de emprego na empresa.	1	2	3	4	5
22. Nível de cooperação alto entre as diferentes áreas da empresa.	1	2	3	4	5
23. Salário-base acima da média.	1	2	3	4	5
24. Salário e benefícios atraentes.	1	2	3	4	5

Para as próximas questões, utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5(Concordo totalmente)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 25. De forma geral, faço comparações entre o que esta empresa oferece e o que as demais empresas oferecem a seus colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Eu indicaria esta empresa para um amigo estagiar . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Eu indicaria esta empresa para um amigo trabalhar como efetivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Eu quero e tenho a intenção de permanecer na empresa após concluir meu estágio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Tenho vontade de continuar estagiando/trabalhando nesta companhia no próximo ano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
30. Prazo pelo qual ainda qual pretendo permanecer na empresa:
 menos de 6 meses entre 6 meses e 1 ano de 1 a 2 anos mais de 2 anos

Para os próximos quesitos, considere o seguinte raciocínio:

“De forma geral, avalio que as informações recebidas das fontes abaixo antes de fazer parte da instituição refletem o que de fato encontrei no meu dia-a-dia.”

Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5(Concordo totalmente) ou NA (Não se aplica)

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|
| 31. Amigos que já foram/eram estagiários na empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| 32. Palestras da instituição | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| 33. CIEE / NUBE / ESPRO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| 34. Feira de recrutamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| 35. Site da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |
| 36. Anúncio na faculdade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | NA |

Por favor, indique:

37. Principal motivo para querer permanecer na instituição: _____
38. Principal motivo que me levaria a indicar esta empresa para um amigo: _____

Informações demográficas

39. Idade: 17 anos ou menos 18 a 21 anos 22 a 25 anos 26 anos ou mais
40. Sexo: Feminino Masculino
41. Ano de início do estágio nesta empresa: _____
42. Mês de início do estágio nesta empresa: _____
43. Curso: _____
44. Faculdade: _____
45. Duração total do curso (em semestres): _____
46. Semestre atual: _____
47. Possui experiência prévia de estágio em outra empresa? Sim Não
48. Grau em que você é responsável pela manutenção de sua família em termos financeiros
- Único responsável
- Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa
- Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa
- Contribui apenas com uma pequena parte
- Não tem nenhuma responsabilidade financeira

Apêndice C: Cursos Universitários

Tabela 15 – Cursos universitários identificados na amostra

Curso	% da Amostra
Administração	25,8%
Engenharia	22,5%
Direito	10,1%
Sistemas de Informação	9,2%
Economia	8,8%
Ciência da Computação	5,0%
Ciências Contábeis	3,2%
Comunicação Social/Publicidade/Propaganda	3,1%
Estatística	2,1%
Ciências Atuariais	1,9%
Marketing	1,5%
Matemática	1,5%
Jornalismo	1,0%
Design	0,8%
Relações Internacionais	0,4%
História	0,4%
Psicologia	0,4%
Bacharelado em Ciências e Humanidades	0,4%
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	0,4%
Arquitetura	0,4%
Desenho Industrial	0,2%
Secretariado	0,2%
Relações Públicas	0,2%
Pedagogia	0,2%
Letras	0,2%
Física	0,2%
Geofísica	0,2%

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice D: Matriz de Multicolinearidade

Tabela 16 - Multicolinearidade das variáveis

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q28	Q29
Q1	1																									
Q2	0,194	1																								
Q3	0,383	0,329	1																							
Q4	0,408	0,261	0,621	1																						
Q5	0,270	0,267	0,473	0,391	1																					
Q6	0,291	0,292	0,409	0,336	0,223	1																				
Q7	0,416	0,221	0,484	0,414	0,405	0,369	1																			
Q8	0,235	0,119	0,349	0,328	0,301	0,382	0,676	1																		
Q9	0,334	0,267	0,372	0,375	0,224	0,382	0,507	0,571	1																	
Q10	0,291	0,248	0,404	0,383	0,412	0,271	0,364	0,334	0,429	1																
Q11	0,202	0,226	0,419	0,383	0,365	0,259	0,369	0,274	0,316	0,512	1															
Q12	0,221	0,223	0,408	0,415	0,326	0,322	0,305	0,261	0,333	0,467	0,669	1														
Q13	0,258	0,200	0,395	0,336	0,356	0,310	0,406	0,341	0,377	0,383	0,453	0,448	1													
Q14	0,249	0,199	0,382	0,417	0,303	0,265	0,379	0,289	0,332	0,377	0,592	0,576	0,680	1												
Q15	0,173	0,181	0,358	0,368	0,228	0,303	0,348	0,321	0,317	0,305	0,436	0,379	0,446	0,507	1											
Q16	0,167	0,224	0,406	0,317	0,310	0,294	0,316	0,287	0,314	0,437	0,428	0,463	0,299	0,401	0,401	1										
Q17	0,273	0,197	0,413	0,375	0,244	0,329	0,429	0,396	0,408	0,405	0,416	0,410	0,331	0,408	0,497	0,618	1									
Q18	0,408	0,311	0,565	0,508	0,329	0,404	0,502	0,412	0,474	0,402	0,392	0,376	0,446	0,401	0,418	0,417	0,567	1								
Q19	0,280	0,178	0,431	0,392	0,241	0,280	0,396	0,351	0,347	0,302	0,336	0,306	0,466	0,468	0,501	0,344	0,426	0,500	1							
Q20	0,440	0,357	0,404	0,377	0,387	0,222	0,372	0,195	0,249	0,356	0,363	0,344	0,383	0,312	0,248	0,227	0,273	0,463	0,299	1						
Q21	0,373	0,251	0,375	0,402	0,195	0,323	0,435	0,336	0,338	0,241	0,257	0,270	0,344	0,316	0,305	0,219	0,354	0,502	0,430	0,443	1					
Q22	0,278	0,238	0,342	0,368	0,303	0,308	0,332	0,323	0,314	0,366	0,381	0,368	0,411	0,449	0,454	0,361	0,352	0,438	0,387	0,331	0,436	1				
Q23	0,170	0,096	0,141	0,188	0,139	0,103	0,178	0,154	0,160	0,088	0,131	0,109	0,177	0,185	0,148	0,147	0,134	0,177	0,032	0,243	0,301	0,256	1			
Q24	0,167	0,124	0,162	0,199	0,170	0,094	0,190	0,148	0,168	0,100	0,166	0,139	0,210	0,183	0,127	0,149	0,127	0,190	0,012	0,260	0,248	0,252	0,819	1		
Q28	0,184	0,163	0,235	0,175	0,123	0,079	0,191	0,077	0,114	0,152	0,223	0,157	0,236	0,208	0,192	0,127	0,218	0,224	0,245	0,372	0,271	0,164	0,060	0,094	1	
Q29	0,163	0,090	0,164	0,131	0,123	0,103	0,161	0,157	0,126	0,131	0,217	0,106	0,258	0,188	0,179	0,125	0,180	0,186	0,204	0,289	0,189	0,167	0,059	0,071	0,701	1
Q30	0,147	0,089	0,185	0,208	0,087	0,025	0,136	0,066	0,061	0,095	0,137	0,127	0,173	0,172	0,198	0,089	0,122	0,217	0,198	0,289	0,227	0,147	0,036	0,056	0,570	0,466

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice E: Seleção das assertivas avaliadas no construto *Intention to stay*

Artigo	Autores	Conteúdo original	Decisão e Análise
Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay	Cho, Seonghee; Johanson, Misty M.; Guchait, Priyanko	One item was used to measure intention to stay: "I desire and intend to remain at this company."	Incluir. Conteúdo pertinente ao tema <i>Intention to stay</i> .
Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities	Gerhart, Barry	Intention to stay was measured by asking "How much longer do you intend to stay at this job?" Possible responses were 1 year or less (1), 1 to 2 years (2), and 3 or more years (3).	Incluir. Conteúdo pertinente ao tema <i>Intention to stay</i> .
Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions	Dewettinck, Koen; van Ameijde, Maaïke	Intention to stay was measured by five items (e.g. "What's the chance that you will be working for this company in one year?") adapted from Bluedorn (1982). Items were rated on a five point response scale, ranging from "very small" to "almost sure".	Não incluir. Autores não explicitam quais foram os outros 4 itens propostos aos respondentes. Referência Bluedorn* (1982) não localizada pela pesquisadora. *The theories of turnover: Causes, effects and meaning. In S. Bacharach (EdJ, Research in the sociology of organizations).
Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay	Piyali Ghosh Rachita Satyawadi Jagdamba Prasad Joshi Mohd. Shadman	Intention to Stay/Leave: As you think of the future, would you leave the organization in the foreseeable future? Yes No	Não incluir. Conteúdo pertinente ao tema <i>Intention to stay</i> . Contudo, foi possível, na literatura, encontrar formulação mais completa para o item.
Human resource practices, organizational commitment and intention to stay	Janet Chew; Christopher C.A. Chan	Intention to stay was measured with a four-item scale consisting of items adapted from the Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al., 1979; Seashore et al., 1982) and the Lyons' Propensity to Leave scale (Lyons, 1971). A sample item includes "I plan to work at my present job for as long as possible." An item that had poor item-to-total correlation was removed (i.e. "I will most certainly look for a new job in the near future").	Não incluir. De 4 itens que os autores afirmam ter adaptado, apenas 2 são apresentados, sendo que 1 deles inclusive foi descartado pela baixa correlação encontrada.

Artigo	Autores	Conteúdo	Decisão e Análise
Impact of Individual Personality on Turnover Intention: A Study on Faculty Members	Jeswani, S.; Dave, S.	Turnover Intention: Actively searching for a new job next year; Often think about quitting present job; Leave as soon as possible	<u>Não incluir.</u> Foco está na <i>Intention to leave</i> .
Building Trust : Social Capital , Distributive Justice , and Loyalty to the Firm	Kay, Fiona M; Hagan, John	(...), intentions to leave and job turnover have been measured in the research literature using a variety of questions and response categories, typically, Likert-style response categories (see George and Jones 1996; Jinnett and Alexander 1999; Lachman and Aranya 1986; Saks, Mudrack, and Ashforth 1996). Our measure employs two items, one tapping future job plans and one posing a hypothetical scenario in the immediate future. The first question asks: "Do you plan to look for a new job in the next year?" The second question inquires: "If you were offered a good job with another firm or employer in the next three months, would you leave your existing employer?" These two questions offered a 5-point Likert-style scale of responses from definitely to definitely not.	<u>Não incluir.</u> Foco está na <i>Intention to leave</i> .
Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus	Zopiatis, Anastasios; Constanti, Panayiotis; Theocharous, Antonis L.	Turnover Intention (TI) It is likely that I will actively look for a new job next year: I often think about quitting this job I will probably look for a job next year	<u>Não incluir.</u> Foco está na <i>Intention to leave</i> .
Stigma in food service work : How it affects restaurant servers ' intention to stay in the business or recommend a job to another	Wildes, Vivienne J	Intention to stay was measured on a seven- point Likert scale. It was measured by how long subjects intend to continue to work in the industry, not just at their current company. Subjects selected from five preset intervals: less than one year, one to two years, three to four years, about five years, or more than five years.	<u>Não incluir.</u> Não é apresentado no artigo o conteúdo explícito do questionário utilizado.

Quadro 8 - Seleção das assertivas de Intenção de Permanecer (continua)

Artigo	Autores	Conteúdo	Decisão e Análise
<p>The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention</p>	<p>Sjöberg A.; Sverke M,</p>	<p>Turnover intention was measured with a three-item scale devised to measure an overall turnover propensity (Hellgren, Sjöberg & Sverke, 1996). The items (“I am actively looking for other jobs”, “I feel that I could leave this job”; “If I was completely free to choose I would leave this job”), which were taken from different propensity-to-leave scales (Lyons, 1971; Camman, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979), were slightly modified from the original scales so that all items were statements, not questions</p>	<p><u>Não incluir.</u> Foco está na <i>Intention to leave</i>. - “I am actively looking for other jobs”. Marca a existência de ação por parte do sujeito (procura ativa) - “I feel that I could leave this job”. Ausência de vontade de ficar, mas sem que necessariamente haja um desejo ativo de sair. - “If I was completely free to choose I would leave this job”. Vontade de sair sugerindo rejeição ao trabalho/empresa</p>
<p>Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises</p>	<p>Marc Ohana, Maryline Meyer</p>	<p>To appraise the variables of the model, scales have been chosen based on mainly two criteria. First, we have selected well known existing scales which have shown good psychometric properties in previous research. Secondly, to decide between the different possibilities, we have opted for the short existing scale in order for the questionnaire to be as short as possible. Intention to quit IQ1. As soon as I can find a better job, I will leave this company IQ2. I am actively looking for a better job at another company IQ3. I am seriously thinking about quitting my job</p>	<p><u>Não incluir.</u> Foco está na <i>Intention to leave</i>. IQ1 pressupõe um anseio (não fica claro se a procura necessariamente é ativa) IQ2 marca a existência da ação por parte do sujeito (procura ativa). Outro aspecto é que a qualificação “better job” pode trazer uma carga muito forte de subjetividade quanto ao que seria um trabalho melhor (Remuneração? Ambiente de trabalho? Distância casa-trabalho?). IQ3: desejo de sair.</p>
<p>Job satisfaction , commitment and intention to stay among banks ’ call centre workers : the case of workers in Turkey</p>	<p>Zeytinoglu, P.</p>	<p>The dependent variable of intention to stay is from Lyons (1981). The items in this scale are: ‘If I were completely free to choose, I would prefer to keep working in this organization. I would like to stay at this organization for a long time. If I had to quit work for a while (for example because of personal/family reasons), I would return to this organization.’ The scale consists of three items, with responses scored on a Likert scale with higher values indicating that they strongly intend to stay.</p>	<p><u>Não incluir.</u> Publicação não identificada. Material não consta como publicado.</p>

Quadro 8 - Seleção das assertivas de Intenção de Permanecer (conclusão)

Fonte: Elaboração própria.