

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO COSME GUERREIRO

PREFERÊNCIAS DOS CANDIDATOS NA SELEÇÃO DE EMPRESAS
UMA APLICAÇÃO DO *CONJOINT* NO *EMPLOYER BRANDING*

SÃO PAULO

2022

RODRIGO COSME GUERREIRO

PREFERÊNCIAS DOS CANDIDATOS NA SELEÇÃO DE EMPRESAS
UMA APLICAÇÃO DO CONJOINT NO EMPLOYER BRANDING

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

Linha de Pesquisa: .Gestão de Pessoas

Orientador Prof(a). Dr(a). Beatriz Braga

SÃO PAULO

2022

Guerreiro, Rodrigo Cosme.

Preferências dos candidatos na seleção de empresas : uma aplicação do *conjoint* no *employer branding* / Rodrigo Cosme Guerreiro. - 2022.
40f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de pessoal. 2. Pessoal - Seleção. 3. Interesse pessoal. 4. Branding (Marketing). 5. Análise conjunta (Marketing). I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas – SP

RODRIGO COSME GUERREIRO

**PREFERÊNCIAS DOS CANDIDATOS NA SELEÇÃO DE EMPRESAS
UMA APLICAÇÃO DO CONJOINT NO EMPLOYER BRANDING**

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

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Banca examinadora:

Prof(a). Dr(a). Beatriz Maria Barbosa Braga
(Orientadora) - FGV-EAESP

Prof(a). Dr(a). André Luiz Silva Samartini

Prof(a). Dr(a). Vânia Maria Jorge Nassif

Prof(a). Marcelo de Freitas Nóbrega

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão inicialmente para minha esposa, Fernanda, por todo apoio durante todo o mestrado. Agradeço também à Profa. Beatriz Braga, minha orientadora, por todo o direcionamento, disponibilidade e paciência durante todo este percurso. Por fim e fundamental para esta tese, um obrigado a todos os respondentes e colegas que ajudaram na coleta de dados.

RESUMO

O mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais dinâmico e globalizado, tornando a competição por talentos entre as empresas ainda mais acirrada. Essa intensificação da disputa por capital humano, força as empresas a buscarem estratégias para conseguir atrair os melhores profissionais. O entendimento do Employer Branding e como os indivíduos valorizam diferentes aspectos da empresa é uma ferramenta importante para facilitar a atração de talentos. Este trabalho é um estudo quantitativo para avaliar a influência dos diferentes pilares do *Employer Branding* em uma possível escolha de um novo emprego. Para tal, aplicamos a metodologia *Conjoint* através da técnica PAPRIKA para 202 respondentes de diferentes empresas na região de São Paulo, onde os resultados sugerem que os fatores de atração são relevantes e consistentes com a literatura, porém com pesos maiores para o fator salário relativamente a outras dimensões. Sugerimos também um modelo de aplicação destes pesos relativos, simulando um processo de posicionamento versus outras empresas competindo por talentos.

Palavras-chave: Employer Branding, Conjoint Analysis

ABSTRACT

The job market has become increasingly dynamic and globalized, making the competition for talent between companies even fiercer. This intensification of the dispute for human capital forces companies to seek strategies to attract the best professionals. Understanding Employer Branding and how individuals value different aspects of the company is an important tool in talent attraction strategy. This work is a quantitative study to evaluate the influence of the different pillars of Employer Branding in a possible choice of a new job. To this end, we applied the Conjoint methodology through the PAPRIKA technique to 202 respondents from different companies in the region of São Paulo, where the results suggest that the attraction factors are relevant and consistent with the literature, but with greater weights for the salary factor in relation to other dimensions. We also suggest a model for applying these relative weights, simulating a positioning strategy versus other companies competing for talents.

Key Words: Employer Branding, Conjoint Analysis

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Utilidade Relativa por Atributo.....	25
Tabela 2 - Ranking Médio Por Atributo.....	26
Tabela 3 - Percentual de Primeira, Segunda e Terceira escolha por atributo.....	27
Tabela 4 - Exemplo de comparativo entre empresas.....	30
Tabela 5 - Tabela Resumo - Perfil da Amostra.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Perguntas e Opções de resposta do questionário	21
Quadro 2 - Comparação dos principais fatores de atuação	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As setes dimensões da atração profissional	16
Figura 2 - Exemplo de Escolha de Pares	22
Figura 3 - Exemplo de Resultado Final.....	23
Figura 4 - Dispersão dos tradeoff's gerados*	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. BASE TEÓRICA	14
2.1 Employer Brand (EB), Employer Branding & Dimensões	14
2.2 Atração Profissional e Impactos	17
2.3 Conjoint	18
3. METODOLOGIA	19
4. RESULTADO DA PESQUISA	24
4.1 Perfil da Amostra e Características	24
4.2 Pesos relativos da decisão	24
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
5.1 Os principais fatores de atração	28
5.2 Estratégias de posicionamento e uso da utilidade relativa	29
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.1 Conclusão	31
6.2 Limitações da Pesquisa	32
6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras	32
REFERÊNCIAS	34
APENDICE A – PERFIL DOS RESPONDENTES	39
APENDICE B – GERAÇÃO DE TRADEOFF'S NA PESQUISA	40

1. INTRODUÇÃO

A atração de profissionais é um desafio para a seleção de talentos e aquisição de capital humano, podendo ser um diferencial competitivo para as empresas (Collins & Kanar, 2013; Fernandez-Araoz, Groysberg & Nohria, 2009; Hewlett & Rashid, 2010). Esta possível vantagem competitiva acontece porque a performance organizacional é influenciada pelas habilidades dos seus empregados (Barney, 1991; Breugh & Starke, 2000; Katoen & Macioschek, 2007), desta forma atrair os melhores profissionais é uma forma de atingir esse resultado. Como essa atração ocorre e quais são os principais fatores de decisão são aspectos abordados no modelo do Employer Brand (EB), em que a comunicação dos valores corporativos e o posicionamento adequado podem ser diferenciais neste processo. (Backaus & Tikoo, 2004; Collins & Kanar, 2013; Edwards & Edwards, 2013; Pingle & Sharma, 2013).

Apesar de haver inúmeros estudos sobre as dimensões do EB (Ambler & Barrow, 1996; Baum & Kabst, 2013; Berthon et al., 2005; Dabirian et al., 2016; Reis & Braga 2016), ainda é pouco explorado o processo decisório do indivíduo, em que a correlação e interdependência dos fatores podem alterar o resultado. Com isso, o objetivo deste estudo foi estudar os fatores de atratividade relacionados ao Employer Brand por meio de uma outra técnica, a análise conjoint, comparando relativamente os sete principais pontos do EB encontrados em pesquisas anteriores.

Para entender a necessidade de um EB claro e estruturado, é necessário voltar às origens do problema de atração de talentos. Com o aumento da competição entre empresas pela contratação de capital humano (Mahroum, 2000; Berthon et al., 2005), aliado à mobilidade global de talentos e à criação de novas táticas de atração (Guthridge et al., 2008), as empresas precisam de informação sobre o público que pretende atrair para se posicionar da melhor maneira possível (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Uma evidência desta tendência é que em uma pesquisa do grupo Manpower realizada anualmente, em 2020, dentre mais de 24 mil empregadores em 42 países, 54% indicam uma escassez de mão de obra, o maior percentual desde 2009 (ManPower Group, 2020).

Por outro lado, além do desafio da atração, é necessário avaliar o impacto da retenção. Em empresas privadas, cerca de 20% das saídas acontecem nos primeiros 45 dias de trabalho (Carucci, 2018). Esta saída precoce gera um custo financeiro alto, dado o gasto com recrutamento, seleção e treinamento dispendido antes do funcionário desempenhar pela empresa (Griffeth & Hom, 2001). Uma das causas é a adaptação pós período de contratação,

que possui grande relação com a aquisição de informações corretas sobre o local a própria empresa (Caidwell & O'Reilly, 1985; Vandenberg & Scarpello, 1990) e que, se forem fornecidas de maneira incorreta ou incompletas, podem gerar consequências indesejadas para os indivíduos (Breugh, 1992). Portanto, ter clareza no entendimento, comunicação dos valores e diferenças da empresa ajuda o empregado a se manter satisfeito e disposto a continuar na empresa (Upadhyaya, D., & Sarswat, Divyaa, 2016). Deste contexto altamente competitivo, surge a necessidade do foco nas estratégias de *Employer branding*.

O conceito de EB foi originalmente estudado por (Ambler & Barrow, 1996), representado pelo pacote econômico, psicológico e funcional oferecido pelo contratante. Utilizando essa abordagem, as empresas se posicionam em cada aspecto com o objetivo de atrair os melhores talentos dentro do seu perfil. Complementando a análise, Berthon et al. (2005) descrevem o conceito da escala de atratividade, desenvolvendo as 3 dimensões básicas em cinco dimensões: social, interesse, aplicação, desenvolvimento e econômico. Em estudo posterior, analisando as avaliações de mais de 38 mil empregados sobre as empresas que trabalhavam, duas novas dimensões de análise no EB foram identificadas, o valor da gestão e balanço entre vida profissional/pessoal (Dabirian 2016).

Apesar de ter tido uma grande evolução nos últimos anos, os estudos recentes do EB se concentram na identificação das principais dimensões e pouco é explorada sua relação com o processo decisório do indivíduo para escolha de uma proposta de trabalho (Baum & Kabst, 2013). Com este estudo, avaliamos a relação conjunta das dimensões do EB no processo de decisão do candidato brasileiro, através de uma técnica estatística muito utilizada na área de marketing para avaliar o tradeoff de atributos em produtos e serviços (Green and Srinivasan, 1990), a análise conjoint.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta a revisão da literatura do EB, detalhando os pilares a serem analisados e adaptação de cada um para a ferramenta de conjoint; a terceira seção detalha o público alvo, o método de pesquisa, estabelece as questões e valores, e discorre sobre os procedimentos de análise; a quarta seção apresenta os resultados; e a quinta seção as discussões finais e os limites do estudo.

2. BASE TEÓRICA

Nesta seção, são tratados os conceitos de Employer Brand e suas evoluções, a ótica de atração profissional e impactos, a Análise Conjoint e a metodologia PARPRIKA.

2.1 Employer Brand (EB), Employer Branding & Dimensões

O conceito de Employer Brand (EB) teve sua origem na união entre o marketing e recursos humanos. No mundo do marketing, percebeu-se o impacto da propaganda nos empregados (Berry, 1981) e como este poderia ser o primeiro público-alvo da própria empresa (George & Gronroos, 1989; George, 1990). Na época, muitas empresas ainda negligenciavam esta relação e potencial público-alvo (Gilly and Wolfenbarger, 1998).

Em 1993, Ambler & Barrow fazem o primeiro exercício para relacionar esta ação de marketing com os conceitos tradicionais de recursos humanos. Na ótica dos autores, da mesma forma que buscamos atrair e manter novos clientes através de uma proposta de valor, podemos ter a mesma função para os empregados. Isto acontece pois o sucesso com o público-alvo depende da sua equipe e logo são relações complementares. Com isso, podemos definir o Employer Brand (EB) de maneira análoga a um produto em marketing, como o pacote de benefícios de ordem funcional, econômico e psicológico fornecido pela empresa aos seus empregados e associado à marca empregadora. Esta definição foi reforçada pela pesquisa feita pelos autores, analisando a resposta de 27 executivos de empresas britânicas. Podemos reforçar esta visão com a ótica de marketing interno de (Kotler, 1994), em que esta ação seria responsável por contratar, treinar e motivar seus empregados para servir bem seus clientes. Complementar ao conceito do EB, podemos definir a ação de disseminação destes pacotes como o Employer Branding, descrito como o conjunto de esforços da empresa para comunicar aos funcionários atuais e futuros que ela é um bom lugar para trabalhar (Lloyd, 2002).

Berthon et al., (2005) definem um conceito complementar ao EB, a Atratividade do empregador, ou Employer attractiveness. Segundo os autores, esta atração seria definida pelo conjunto de benefícios visualizados pelo candidato por trabalhar em uma empresa específica. Este fator seria o precedente da construção da marca dos empregados versus seus candidatos. Para validar a sugestão inicial dos fatores ou dimensões de atratividade de Ambler, os autores realizaram um estudo qualitativo e quantitativo com estudantes com o objetivo de validar as dimensões de atração. Como resultado, foram validadas as dimensões iniciais e introduzidas duas novas.

As cinco dimensões definidas por (Berthon et al., 2005) são: Interesse, Social, Econômico, Desenvolvimento e Aplicação. Segundo o autor, a visão de Interesse se refere ao potencial ambiente de trabalho excitante e a capacidade do uso de trabalho criativo para entregar produtos e serviços de alta qualidade. A segunda dimensão, Social, compreende a atração do indivíduo por um ambiente de trabalho divertido, feliz e cooperativo. A terceira dimensão, Econômica, se refere a atração pelo pacote de remuneração acima da média de mercado, benefícios ofertados, estabilidade e possibilidade de promoções. A quarta dimensão, Desenvolvimento, reflete a atração do empregado pelo empregador que fornece reconhecimento, confiança e oportunidades de aprendizado. Por fim, a quinta dimensão corresponde à Aplicação, em que o candidato é atraído pela oportunidade de aplicar o que ele aprendeu e ensinar outros, em um ambiente com orientação ao cliente e humanitário. Em suma, estas cinco dimensões apontadas por (Berthon et al., 2005) são o complemento, onde o fator 1 e 2 correspondem ao valor psicológico, 4 e 5 ao valor funcional e 3 ao econômico. Este modelo é explorado na literatura em diferentes trabalhos, utilizando bases locais para estimar a preferência do indivíduo (Roy, 2008; Reis & Braga, 2016; Sivertzen et al., 2013; Biswas & Suar, 2013; P. Kaur, S. Sharma, J. Kaur, & S. K. Sharma, 2015; Arachchige & Robertson, 2011; Alniacik et al., 2014). Em comum, estes estudos buscam ranquear as preferências através de pesquisas, ordenando os fatores em diferentes escalas discretas utilizando a referência de Berthon et al., (2005).

Com o aumento das redes sociais e uso de plataformas de avaliação (Kietzmann, Hermkenz, McCarthy & Silvestre, 2011) (Ventura, 2013), mais informação se tornou disponível, sendo um potencial alvo de investigação. Neste contexto, (Dabrian et al., 2016) utilizou a plataforma Glassdoor para analisar 38 mil avaliações. Esta rede social, permite que funcionários (atuais e anteriores) consigam publicar e compartilhar seus relatos e histórias de forma anônima, reduzindo o custo de exposição que tal avaliações honestas poderiam dar. Para analisar tal volume de dados, os autores utilizaram a ferramenta IBM Watson que através de metodologia de Natural Language Processing (NLP), avaliou todas as revisões se baseando nas partes de texto, sequências de palavras e o sentimento expresso. Os resultados reforçaram as dimensões localizadas por (Ambler, 1993) e (Berthon et al; 2005) e introduziram dois novos componentes relevantes, o pilar de Gestão e Equilíbrio Trabalho-Vida, conforme demonstrado na figura 1. A primeira é referente à relação de chefe e subordinado, em que muitas vezes a satisfação do trabalho pode ser decorrente desta relação do que da empresa em si. Com isso, os gestores e líderes são fatores fundamentais para a atração deste empregado/candidato. Já a segunda nova dimensão, equilíbrio trabalho-vida, reflete a necessidade do empregado de

balancear as demandas profissionais com suas outras ocupações como familiar, sociais, pessoais e se ele vê a empresa convergindo com este interesse de equilíbrio.

Figura 1 – As setes dimensões da atração profissional

AS SETE DIMENSÕES DA ATRAÇÃO PROFISSIONAL						
SOCIAL	INTERESSE	APLICAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	ECONOMICO	GESTÃO	BALANÇO VIDA/TRABALHO
						
É um lugar divertido para trabalhar, com pessoas talentosas e boa cultura organizacional?	É um lugar interessante com desafios e objetivos atingíveis?	O trabalho é significativo e tem aplicação das suas habilidades e conhecimento?	Existem oportunidades de crescimento e avanço profissional?	A remuneração e benefícios são atraentes?	Os gestores são líderes honestos e que inspiram, confiam e respeitam seus funcionários?	A carga de trabalho é flexível o suficiente para ter sucesso fora da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Dabirian et al. (2016)

A ótica das sete dimensões do EB e o peso de cada uma delas é diferente de acordo com o perfil da empresa e que dentro dos valores totais, em geral dois ou três deles representam boa parte das avaliações dos empregados – 65% a 83% (Dabirian, 2016). Isto, segundo os autores, indica que o posicionamento individual de cada empresa pode estar concentrado em algumas poucas dimensões, gerando assim fatores de atração ou reclamações que afetam a atração ou saída de profissionais. Cruzando os resultados com as avaliações de melhores ou piores lugares para trabalhar, os resultados obtidos no estudo indicaram que os principais fatores dependem da classificação da empresa. As consideradas melhores lugares para se trabalhar possuem como fatores de atração principais as dimensões: Social (35%), Interesse (23%) e Econômico (16%). Já as empresas consideradas piores, os fatores de atração são distintos, Equilíbrio Vida Trabalho (29%), Aplicação (24%) e Social (20%).

O peso de cada pilar precisa ser avaliado em uma ótica integrada (Carless & Wintle, 2007) e desta forma, apenas destacar os mais citados pode não trazer um modelo viável para a decisão real de um candidato. Neste contexto, (Baum & Kabst 2013) realizaram um levantamento qualitativo com 130 estudantes de universidades médias da Alemanha e identificaram os 10 principais fatores de decisão ao se avaliar uma proposta de emprego. Os fatores destacados foram: Salário, Oportunidades de Crescimento, Clima, Treinamento, Flexibilidade de horário, Carga de trabalho, Adesão a cultura da empresa (*person organization fit*), Localização, Atratividade das Tarefas e Estabilidade. Como resultado, foi encontrado que

o pilar econômico, salários, representa mais de 25% na importância da escolha individual, seguido por oportunidade de crescimento e clima.

2.2 Atração Profissional e Impactos

Em um levantamento feito com 14 mil indivíduos em 15 países, o percentual de empresas que declaram falta de talentos chegou a 54% em 2019 (Manpowergroup, 2020). Em comparação com 2009, houve um crescimento de aproximadamente 80%, demonstrando o aumento de competição por mão de obra qualificada. Este problema é recorrente e um dos principais fatores de preocupação pelas empresas (Schneider, 1987).

Capital humano é um dos componentes produtivos de todas as organizações. Por conseguinte, a qualidade e conhecimento dos seus empregados gera um grande impacto na performance das empresas (Barney 1991; Breaugh and Starke 2000; Katoen and Macioschek 2007). Neste sentido, ter um alto nível de atração profissional, é um dos primeiros passos para compor esta vantagem competitiva (Backhaus, 2004).

Podemos considerar a atração profissional o poder de motivar candidatos a aplicarem a uma certa empresa e também a intenção de colaboradores existentes permanecerem nela (Bakanauskiene, Bendaravičienė, & Barkauskė, 2017). Esta atração pode reduzir o custo de aquisição destes profissionais, tendo um volume maior de candidatos e poder de seleção (Ritson 2002, Helm 2013.). Isto acontece pois os candidatos percebem os fatores de atração como o suporte que a organização irá fornecer durante seu trabalho e assim um preditor de satisfação (Upadhyaya, D., & Sarswat, Divyaa, 2016). Portanto, ter claro sua proposta de Employer Branding, cria uma vantagem competitiva na atração de talentos.

2.3 Conjoint

A função principal da técnica de *conjoint* é modelar o comportamento humano, geralmente em relação à intenção de compra e na esfera de Marketing. (Engelberg, 1992; McCullough, 2002). Podemos separar as diferentes formas da ferramenta em três blocos: *rating-based conjoint*, *choice-based conjoint* e híbrida. A técnica mais comum é a *choice-based*, em que a pesquisa oferece alternativas de produtos e os entrevistados escolhem sua preferência (McCullough, 2002). Através dos dados coletados, é estimada a utilidade de cada atributo na decisão individual, quantificando o impacto.

Apesar dos benefícios desta ferramenta, os resultados podem ser afetados dependendo da forma da pesquisa. Em geral, os indivíduos possuem um limite de processamento de informação a assimilar e restrição ao número de variáveis (McCullough, 2002). Uma das formas para os indivíduos analisados revelarem a preferência efetiva deles neste cenário é confrontar *tradeoffs* diretos entre variáveis (Delquie, 2003). O modelo PAPRIKA, uma adaptação da metodologia *choiced-based*, oferece esta proposta e apresenta bons resultados comparados com os dados reais (Hansen & Omblér, 2008).

O modelo PAPRIKA (Potentially All Pairwise Rankings of all Alternatives) consiste em avaliar todos os pares de atributos individualmente em cada pergunta da pesquisa. Como otimização, o processo é adaptativo e identifica os pares dominantes, assim implicitamente avalia todas as alternativas sem necessariamente colher com o respondente todas as combinações¹. A grande vantagem deste modelo é que é mais natural ao usuário selecionar um entre um par de opções do que entre diversas variáveis simultaneamente, tornando a decisão menos custosa e mais assertiva (Hansen & Omblér, 2008). Neste trabalho, utilizaremos esta abordagem através do software 1000minds. Acreditamos que a simplificação da simulação das escolhas em pares torna o processo de coleta de dados mais eficiente, com menor esforço do usuário e maior acurácia.

¹ Para detalhes da combinação de equações e inequações veja Hansen & Omblér (2008)

3. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é avaliar o peso relativo das dimensões do EB na decisão dos indivíduos quando expostos a escolhas excludentes. Para tal objetivo, utilizamos uma abordagem quantitativa através da aplicação de questionários adaptativos online para respondentes da região de São Paulo. Como ferramenta estatística e de coleta, adotamos a metodologia CONJOINT, frequente em estudos e ações de marketing. Desta forma, quantificamos o peso individual de cada fator de EB, determinando quanto eles influenciariam na escolha dos respondentes na hora de aceitar uma oferta de trabalho e comparamos com os estudos anteriores, reforçando a relevância dos pilares do EB e os diferentes pesos entre eles.

Como referência ao questionário, utilizamos as sete dimensões apontadas por (Daribian, 2016). Devido à necessidade de criar referências de escolha para cada dimensão, desenvolvemos para cada atributo opções de escolha representando o lado positivo e negativo de cada um. Em analogia a (Baum & Kabst, 2013), adotamos os conceitos de valor relativo para cada pilar, ponderando os fatores subjetivos em opções demonstrando intensidade do atributo. Para o econômico, utilizamos o salário como medida de intensidade, incluindo três opções de escolha. Estas opções foram baseadas em pesquisas de salário através da pesquisa salarial Robert Ralph de 2020, selecionando a média de salários ofertas para cargos de nível júnior em 10 áreas diferentes de grandes empresas. Para o piso, selecionamos a média do primeiro quartil dos diferentes tipos de analistas júniores. Para o valor central, a média do segundo e terceiro quartil. Para o valor teto, a média do 4º quartil.

Para a dimensão social, traduzimos a questão como: “Ambiente com comunicação aberta e franca, colegas amigáveis e meritocrático.” Devido ao grau de subjetividade da resposta, adotamos como opção de nível duas alternativas, “Em menor grau” e “em grande medida”. Para outras dimensões com a mesma situação, adotamos a mesma alternativa.

Para a dimensão de interesse, adotamos: “Atividade inovadora, de alta qualidade ou com um grande serviço para meu cliente.” Com a opção de nível de duas alternativas, “Em menor grau” e “em grande medida”.

Para a dimensão de aplicabilidade, adotamos duas opções de nível: “Em maior parte, trabalho rotineiro” e “Em maior parte, tarefas excitantes”. A atribuição de valor “excitantes” foi introduzida para tentar reproduzir a referência deste pilar quanto ao conjunto de características de significado do trabalho, aplicação de habilidades e conhecimento.

Para a dimensão desenvolvimento, adotamos: “Existe a possibilidade de aprendizado no trabalho, com oportunidades de cursos e educação continuada.” Para expressar o entendimento subjetivo da questão, deixamos como alternativa: “poucas ofertas” e “Várias ofertas”

Para a dimensão de gestão, utilizamos: “Os líderes e gestores da empresa são inspiradores.”, com a opção de nível de duas alternativas, “Em menor grau” e “em grande medida”.

Por fim, na dimensão Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal, adotamos: “Carga horária compatível com os interesses pessoais.” Consideramos como corte uma jornada de 50 horas semanais (aproximadamente 90% da carga máxima de 56 horas permitida pela CLT) para separar os dois níveis: “Mais de 50 horas semanais” e “Até 50 horas semanais”.

Quadro 1- Perguntas e Opções de resposta do questionário

Dimensão EB	Texto ou Metodologia	Respostas
Salário	Quartis – estudo de mercado – Analistas	R\$ 4.500; R\$ 5.250 ; R\$ 6.000
Social	“Ambiente com comunicação aberta e franca, colegas amigáveis e meritocrático.”	“Em menor grau” e “em grande medida”
Interesse	“Atividade inovadora, de alta qualidade ou com um grande serviço para meu cliente”	“Em menor grau” e “em grande medida”
Aplicabilidade	Trabalho rotineiro vs excitante	“Em maior parte, trabalho rotineiro” e “Em maior parte, tarefas excitantes”.
Desenvolvimento	“Existe a possibilidade de aprendizado no trabalho, com oportunidades de cursos e educação continuada.”	“Poucas ofertas” e “Várias ofertas”
Gestão	“Os líderes e gestores da empresa são inspiradores.”	“Em menor grau” e “em grande medida”.
Equilíbrio Trabalho & Vida	“Carga horária compatível com os interesses pessoais.”	“Mais de 50 horas semanais” e “Até 50 horas semanais”

Utilizamos como método de coleta e análise o Conjoint PAPRIKA (Hansen & Ombler, 2008). Neste modelo, temos pares de escolha entre os sete atributos, selecionando uma das respostas possíveis em cada combinação. Para cada resposta preenchida, o questionário se adapta a elas e trás novas opções visando identificar de maneira otimizada a utilidade relativa do respondente. Além disso, aplicamos no questionário duas regras de validação de consistência. Primeiro, apresentamos duas perguntas com os critérios já mapeados e verificamos a consistência da resposta, caso aconteça um conflito, o dado será excluído. Isto garante que as preferências elencadas sejam consistentes e não impulsivas (I.e., caso o fator A seja predominante versus B, vamos testar mais de uma vez essa relação). A segunda regra é

relativa ao tempo de resposta, caso a média de preenchimento seja inferior a 2 segundos por questão, o questionário é anulado.

Para analisar as respostas, realizamos a análise descritiva dos resultados e o cálculo da utilidade parcial (*part-worth utilities*) de cada atributo. Na metodologia Conjoint, a utilidade parcial combina dois efeitos, o peso de cada critério nas decisões do indivíduo e a performance dele na priorização das opções.

A coleta destas informações foi realizada via link web com a plataforma 1000minds, com o acesso através do compartilhamento via redes sociais. Os respondentes eram instruídos a fornecer algumas informações pessoais iniciais obrigatórias (Idade, Tempo de Experiência, Escolaridade) e outras facultativas (Nome, Faculdade e E-mail). Posteriormente, eram expostos a uma média de 16 questões de escolha alternativa entre duas combinações de dois fatores do EB, podendo escolher uma, ser indiferente ou pular – Figura 2.

Figura 2 - Exemplo de Escolha de Pares

QUESTION #1

Qual das duas combinações você prefere?

Aplicabilidade

Em maior parte, tarefas excitantes

Os líderes e gestores da empresa são inspiradores.

Em menor grau

ESCOLHO ESTA!

Aplicabilidade

Em maior parte, trabalho rotineiro

Os líderes e gestores da empresa são inspiradores.

Em grande medida

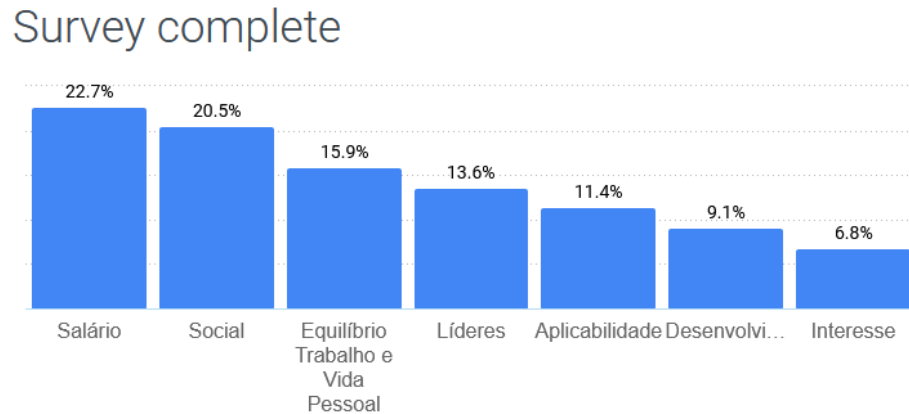
ESCOLHO ESTA!

SÃO IGUAIS.

← VOLTAR
⊘ COMEÇAR DE NOVO...
PULAR →

Ao final de todas as respostas, todo respondente recebeu graficamente o resumo das suas escolhas, representando o percentual de impacto de cada pilar do EB em suas decisões, conforme a figura 3.

Figura 3 - Exemplo de Resultado Final



Para a coleta de respondentes, criamos um link online compartilhável e divulgamos ele através de duas estratégias. Primeiro, enviamos para diferentes gestores em diferentes empresas da região de São Paulo o link e pedimos para compartilharem com suas equipes, com o benefício de que a ferramenta auxiliaria o autoconhecimento da equipe. Além disso, para atingir um público maior, apresentamos o estudo para os RH's de algumas empresas e conseguimos o compartilhamento interno do link, focando em funcionários em cargos iniciais na empresa – estagiários e analistas. Toda a comunicação aconteceu de forma online durante os meses de setembro a dezembro de 2021. Foram contempladas empresas do setor Bancário, Serviços, Consumo e Consultoria.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa realizada com 202 respondentes. Os resultados são apresentados em dois blocos resultantes das respostas individuais: (1) Perfil da amostra e características; (2) Pesos relativos na decisão;

4.1 Perfil da Amostra e Características

No total, tivemos 202 participantes que iniciaram a pesquisa, 158 que concluíram, 122 entre 18 e 31 anos, 50% com nível superior completo ou concluindo. Como alvo deste estudo, estamos analisando a amostra de resultados completos do público entre 18 e 31 anos (122), trazendo o foco para os principais entrantes no mercado de trabalho e isolando grandes diferenças de idade.

4.2 Pesos relativos da decisão

A utilidade relativa é calculada percentualmente e representa a importância que o indivíduo obteve em cada alternativa selecionada. O método PAPRIKA utiliza métodos matemáticos baseados em programação linear para identificar a utilidade de cada respondente, através do ranqueamento dos pares de escolhas. A soma dos pesos atribuídos a cada alternativa totaliza 100% e podem ser interpretados relativamente um ao outro. Por exemplo, caso o fator A tenha utilidade de 22% e o B de 11%, podemos afirmar que A possui duas vezes mais peso na decisão que o fator B.

Nos resultados demonstrados na tabela 2 temos a utilidade relativa de cada um dos 7 pilares, analisados pela média e mediana da amostra. Observando a média dos respondentes, a importância total da remuneração foi de 20.7%, seguida pelo social 16% e desenvolvimento 13.8%. Na faixa de remuneração é importante destacar que os níveis de remuneração utilizados e os respectivos percentuais são cumulativos, ou seja, somam o peso das escolhas dos quartis de salário utilizado.

Tabela 1 - Utilidade Relativa por Atributo

	Mediana	Média
Faixa Salário		
4500	0%	0%
5250	11,1%	11,2%
6000	18,4%	20,7%
Social		
Em menor grau	0%	0%
Em grande medida	15,5%	16,0%
Desenvolvimento		
Poucas ofertas	0%	0%
Várias ofertas	13,2%	13,8%
Aplicabilidade		
Em maior parte, trabalho rotineiro	0%	0%
Em maior parte, tarefas excitantes	14,3%	12,9%
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal		
Mais de 50 horas semanais	0%	0%
Até 50 horas semanais	11,5%	12,6%
Líderes		
Em menor grau	0%	0%
Em grande medida	11,8%	12,1%
Interesse		
Em menor grau	0%	0%
Em grande medida	12,0%	11,8%

Percebemos pela utilidade relativa que os itens que refletiam o pior aspecto em cada dimensão tiveram resultado zero, ou seja, na média os candidatos os preteriram em todas as escolhas. Isto demonstra consistência no entendimento da pesquisa.

Observando a relação entre as alternativas com pesos positivos, identificamos o alto peso do salário na escolha do indivíduo quando temos a opção de uma remuneração acima da média. Neste cenário, temos 20.7% da utilidade relativa representada neste pilar. Em comparação relativa, para influenciar a escolha individual, valeria mais ter um salário acima da média do que qualquer outra dimensão individual. Por outro lado, os fatores fora salário

representam 79.3% da escolha do indivíduo, puxados pelos pilares Social, Desenvolvimento e Aplicabilidade.

Além de observar a utilidade individual de cada pilar, podemos priorizar os fatores pela recorrência no ordenamento de cada respondente. Na tabela 2, trazemos qual é o ranking médio de cada fator. Nesta ótica, mantemos a consistência do Salário, Social e Desenvolvimento como as principais escolhas. Pela visão dos menos preferidos, tanto pela mediana quanto pela média, Equilíbrio de Trabalho e Interesse performam como os menos impactantes na escolha.

Tabela 2 - Ranking Médio Por Atributo

	Mediana	Média
Salário	2,0	2,8
Social	3,0	3,3
Desenvolvimento	4,0	4,0
Aplicabilidade	4,0	4,3
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	5,5	4,6
Líderes	4,3	4,5
Interesse	5,0	4,6

Interpretamos este dado como a média da colocação de cada dimensão na escolha do indivíduo, ou seja, na mediana os respondentes selecionaram o Salário como o segundo item na ordem de escolha². Esta ótica é importante pois ajuda a excluir o possível efeito de *outliers* no cálculo da utilidade relativa, ordenando as escolhas. Notamos que mesmo analisando a ordem das respostas, mantemos a hierarquia das maiores dimensões: Salário > Social > Desenvolvimento.

Por fim, é importante avaliarmos a dispersão destas escolhas. Alguns candidatos podem dar pesos relativos parecidos, porém terem preferência inicial por algum atributo específico. Observando a tabela 3, analisamos qual o percentual de candidatos que optaram pelo respectivo atributo como primeira opção, segunda ou terceira. Nesta ótica, observamos que o pilar desenvolvimento não é recorrentemente a primeira escolha, e sim um complemento recorrente. Outra relação relevante é a existência de uma preferência por Equilíbrio de Vida e

² Exemplo: Respondente A selecionou salário em primeiro (1), B selecionou salário em terceiro (3). Neste caso, o ranking médio seria $(1+3)/2 = 2$.

Aplicabilidade em alguns grupos, demonstrando que apesar dos pesos médios, existe heterogeneidade na amostra.

Tabela 3 - Percentual de Primeira, Segunda e Terceira escolha por atributo

Dimensão	1ª Opção	2ª Opção	3ª Opção	% Top 3
Salário	30%	22%	14%	66%
Social	17%	14%	17%	48%
Desenvolvimento	9%	16%	13%	38%
Aplicabilidade	13%	6%	13%	31%
Equilíbrio Trabalho/Pessoal	14%	16%	3%	33%
Líderes	3%	11%	11%	25%
Interesse	5%	3%	19%	27%

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Os principais fatores de atração

Inicialmente é importante ressaltar que o estudo reforça que as diferentes dimensões de atração do EB são relevantes no processo de escolha, mesmo a menor dimensão no ranqueamento de utilidades – Interesse com 11.8% - temos uma proximidade com os outros fatores. Esta conclusão é consistente com outros estudos sobre atração profissional (Dabirian et al., 2016; Reis & Braga 2016; Baum & Kabst, 2013; Oliveira & Cordeiro, 2020) – Quadro 2. Com isso, não classificamos nenhum dos 7 fatores escolhidos como não relevantes.

Observando a relação entre os fatores de atração – Quadro 2, reforçamos o peso do salário como o principal fator decisório, acompanhado pelo fator Desenvolvimento e Social/Clima, em consonância com os estudos prévio de Baum & Kabst (2013) e Reis & Braga (2016). Em comparação com a amostra de brasileiros em Oliveira & Cordeiro, (2020), temos como ponto divergente o não aparecimento do fator Equilíbrio Vida/Trabalho no top 3. Entretanto, este fator apareceu como o principal para 14% da amostra, sendo o 3º mais recorrente e sugerindo que parte dos pesquisados está aderente a esta conclusão. Portanto, mesmo aplicando a metodologia do conjoint e forçando os *trade-offs* entre características, não observamos mudanças relevantes no ordenamento das escolhas.

Quadro 2 - Comparação dos principais fatores de atuação

Autor	1º Fator de Escolha	2º Fator de Escolha	3º Fator de Escolha
Reis & Braga (2016) - Geração Y	Econômico /Salário	Desenvolvimento /Carreira	Social/Clima
Baum & Kabst, (2013)	Econômico /Salário	Desenvolvimento /Carreira	Social/Clima
Oliveira & Cordeiro, 2020	Econômico /Salário	Desenvolvimento /Carreira	Equilíbrio Vida /Trabalho
Resultado Pesquisa	Econômico /Salário	Social/Clima	Desenvolvimento /Carreira

5.2 Estratégias de posicionamento e uso da utilidade relativa

Analisando por exemplo três empresas hipotéticas - em que a primeira paga a média de mercado, a segunda acima da média e a terceira abaixo da média – podemos criar cenários prevendo a atratividade na visão dos candidatos. Neste exemplo, alteramos os outros 6 fatores, compondo um posicionamento distinto de cada uma (Tabela 4).

Tabela 4 - Exemplo de comparativo entre empresas

Dimensão	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Atributo	Utilidade	Atributo	Utilidade	Atributo	Utilidade
Salário	5250	11,2%	6000	20,7%	4500	0%
Social	Em grande medida	16,0%	Em menor grau	0%	Em grande medida	16,0%
Desenvolvimento	Várias ofertas	13,8%	Poucas ofertas	0%	Várias ofertas	13,8%
Aplicabilidade	Em maior parte, trabalho rotineiro	0%	Em maior parte, tarefas excitantes	12,9%	Em maior parte, tarefas excitantes	12,9%
Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	Até 50 horas semanais	12,6%	Mais de 50 horas semanais	0%	Até 50 horas semanais	12,6%
Líderes	Em menor grau	0%	Em grande medida	16,0%	Em menor grau	0%
Interesse	Em grande medida	16,0%	Em menor grau	0%	Em grande medida	16,0%
Utilidade Total		69,7%		49,6%		71,4%

Neste exemplo fica evidente que a empresa C seria a mais atrativa utilizando os resultados da pesquisa. Mesmo tendo o menor salário, por ter outros fatores positivos (Social, Desenvolvimento, Aplicabilidade, Equilíbrio e Interesse), ela se torna mais atrativa versus a Empresa B e C. Portanto, avaliar seu posicionamento versus seus competidores e outras indústrias, pode ajudar a otimizar sua atração de talentos.

Internamente, a avaliação dos pilares torna possível comparar diferentes investimentos e decisões em relação a sua estratégia de atração. Pagar acima da média (+9,5% de utilidade) pode ser pior que ter um programa acima da média em desenvolvimento (+13,8%). Com isso, a priorização entre ações fica mais direta e aderente à preferência dos candidatos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões do presente estudo, procurando-se responder aos objetivos de pesquisa a partir de uma síntese da discussão dos resultados. Em seguida, são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

6.1 Conclusão

Este trabalho visou contribuir com o tema da Gestão de Pessoas, em foco nos fatores de atração profissional e a representatividade entre eles. Com a escassez de talentos e maior competição entre as empresas, otimizar sua alocação de recursos para ter os melhores fatores de atração pode ser uma vantagem competitiva. Esta pesquisa demonstra empiricamente como se estabelecem a relação dos fatores de atração e propõe uma visão quantitativa sobre como os indivíduos ponderam suas escolhas.

Observando os resultados, concluímos que as dimensões do EB, quando simuladas de maneira excludentes, possuem um peso maior para o fator salário em comparação com pesquisa de coleta sem trade-off. Entretanto, a hierarquia entre os fatores se mostrou consistente com a literatura atual, mesmo aplicando o modelo de escolha excludente, os 7 fatores do EB se mantêm com pesos significativos para a escolha individual.

Em comparação com a literatura atual, obtivemos conclusões consistentes com outras pesquisas (Dabirian et al., 2016; Reis & Braga, 2016; Baum & Kabst, 2013; Oliveira & Cordeiro, 2020), reforçando os pilares de Econômico, Social e Desenvolvimento como os mais relevantes na escolha individual. Como diferença, nesta amostra o pilar Social performou superior ao Desenvolvimento, porém com resultados próximos. Como novo aspecto, notamos que o pilar Desenvolvimento é complementar aos outros principais. Quando analisamos a recorrência dele como primeira escolha, ele fica atrás de outros com menor peso de utilidade, como Equilíbrio Trabalho/Vida e Aplicabilidade.

Com base nesta análise, é possível utilizar os resultados para otimizar a sua estratégia de atração e investimento. A decisão de ter maiores gastos com treinamentos ou elementos culturais pode ser justificada pela comparação com os fatores de atração. Um trade off claro, por exemplo, seria optar por ter um programa de desenvolvimento corporativo versus uma remuneração acima da média.

Em termos práticos, este estudo reforça a importância dos fatores de EB na atração profissional. Além disso, traz um conjunto de relações que podem ser transformadas em

estratégias de otimização de investimentos e de posicionamento versus outras empresas. Por fim, o uso desta análise no contexto individual de uma empresa, pode ajudar no diagnóstico de problemas como dificuldade na atração de talentos.

6.2 Limitações da Pesquisa

As conclusões desta pesquisa não devem ser generalizadas indiscriminadamente por decorrência de alguns fatores limitantes. Um deles é o número reduzido de entrevistados, com 202 respondentes, não podemos generalizar a conclusão para toda a população. Além disso, fatores como diferenças de renda, região e setores não foram controladas, o que pode distorcer o resultado de grupos individuais.

Outra limitação importante foi a coleta online e anônima. Por um lado, os participantes se sentem mais à vontade para expressar sua motivação, entretanto não podemos garantir a exatidão e veracidade dos dados. Mitigamos este problema direcionando o questionário a grupos específicos e com a orientação dos respectivos gestores, porém não podemos descartar a chance de erro.

Por fim, utilizamos uma escala subjetiva e não validada, sendo indicativa versus outros estudos (Baum & Kabst, 2013; Oliveira & Cordeiro, 2020). O critério de “Em menor grau” ou “Em grande medida” fica sujeito a interpretações individuais dos respondentes. Indivíduos com baixo conhecimento e/ou experiência podem ter maior dificuldade em ponderar suas escolhas. Como mitigantes, incluímos no início da pesquisa um resumo explicativo dos fatores do EB, porém não podemos garantir a assimilação pelos respondentes.

6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Este estudo contribuiu para o entendimento dos fatores do EB na escolha individual e como eles se comportam em um modelo de escolha excludente em uma amostra da região de São Paulo, mas existe grande espaço para a expansão da amostra em nível nacional, considerando também fatores socio econômicos como variáveis de controle. Tais estudos ajudariam a entender melhor o comportamento de diferentes grupos.

Outra ótica complementar seria a aplicação desta metodologia em diferentes faixas etárias, com o potencial de mostrar a evolução da relação dos fatores do EB durante a vida profissional do indivíduo. Esta abordagem complementar a visão estratégica da empresa,

podendo trazer insumos para a atração não apenas de jovens, mas também de outros públicos específicos.

Finalmente, uma pesquisa em ambiente controlado poderia reduzir as incertezas decorrentes do método de coleta. Garantindo os dados dos participantes e a compreensão prévia dos fatores do EB trariam maior confiança nos resultados gerais.

REFERÊNCIAS

Alniacik, E; Alniacik, Ü; Erat, S; Akcin, K. **Attracting talented employees to the company: do we need different employer branding strategies in different cultures?.** Procedia – Social and Behavioral Sciences, 150, 336-334, 2014.

Ambler, T; Barrow, S. **The employer brand.** Journal of Brand Management, 4(3), 185—206, 1996.

Arachchige, B; Robertson, A. **Business students perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding.** The UIP Journal of Brand Management, 3, 25-46, 2011.

Backhaus, K; Tikoo, S. **Conceptualizing and researching employer branding.** Career Development International, 9(5), 501-517, 2004.

Bakanauskiene, I; Bendaravičienė, R; Barkauskė, L. **Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in Lithuanian business sector.** Problems and Perspectives in Management, 15(2), 4-18, 2017.

Basaglia, R. **Onboarding: A percepção de profissionais recém-contratados no primeiro ano.** Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.

Barney, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** Journal of Management, 17, 99–120, 1991.

Baum, M; Kabst, R. **Conjoint implications on job preferences: The moderating role of involvement.** The International Journal of Human Resource Management, 24(7), 1393–1417, 2013.

Berry, L.L. **Perspectives on the retailing of services.** Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds). *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources.* Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 9–20, 1981.

Berthon, P; Ewing, M; Hah, L. **Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding.** *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172, 2005.

Biswas, M; Suar, D. **Which employees' values matter most in the creation of employer branding?.** *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102, 2013.

Breaugh, J.A; Starke, M. **Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions.** *Journal of Management*, 26, 405–434, 2000.

Caldwell, D. F; O'Reilly, C. A.. III. **The impact of information on job choices and turnover.** *Academy of Management Journal*, 28, 934-943, 1985.

Carless, S.A; Wintle, J. **Applicant Attraction: The Role of Recruiter Function, Work– Life Balance Policies and Career Salience.** *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 4, 394–404, 2013.

Chapman, D.S; Uggerslev, K.L; Carroll, S.A; Piasentin, K.A; Jones, D.A. **Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes.** *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 928–944, 2005.

Collins, C; Kanar, A. **Employer brand equity and recruitment research.** Yu, K; Cable, D. (eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment.* Oxford Library of Psychology, 2013.

Dabirian, A; Kietzmann, J; Diba, H. **A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding.** *Business Horizons*, 2016.

Delquie´ P. **Optimal conflict in preference assessment.** *Management Science* 49: 102–115, 2003.

Edwards, M; Edwards, T. **Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study.** *Human Resource Management*, 52(1), 27-54, 2013.

Engelberg, M. **Applying Conjoint Analysis to Social Advertisements.** *Advances in Consumer Research*, 19, 696–705, 1992.

Fernandez-Araoz, C; Groysberg, B; Noharia, N. **The definite guide to recruiting in good times and bad.** *Harvard Business Review*, 87(5), 74-84, 2009.

George, W.R; Gronroos, C. **Developing customer conscious employees at every level – internal marketing.** in Congram, C.A. & Friedman, M.L. (eds), *Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: AMACOM, pp. 85–100, 1989.

Gilly, M.C; Wolfinbarger, M. **Advertising’s internal audience.** *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 69–88, 1998.

Green PE, Srinivasan V. **Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice.** *Journal of Marketing* 54: 3–1, 1990.

Guthridge, M; Komm, A.B; Lawson, E. **Making talent a strategic priority.** *McKinsey Quarterly*. 1. 48-59+2, 2008.

Hansen, P; Ombler, F. **A New Method for Scoring Additive Multi-Attribute Value Models Using Pairwise Rankings of Alternatives.** *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*. 15. 87 – 107, 2008.

Helm, S. **A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions.** *British Journal of Management*, 24 (4), 542–556, 2013.

Hewlett, A; Rashid, R. **The battle for female talent in emerging market.** Harvard Business Review, 88(5), 101-106, 2010.

Kaur, P; Sharma, S; Kaur, J; Sharma, S. K. **Using social media for employer branding and talent management: an experiential study.** The IUP Journal of Brand Management, 12(2), 7-20, 2015.

Katoen, J.K; Macioschek, A. **Employer Branding and Talent-Relationship Management – Improving the Organizational Recruitment Approach.** Master thesis, UMEA° University, Department of Business Administration, 2007.

Kietzmann, J. H; Hermkens, K; McCarthy, I. P; Silvestre, B. S. **Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media.** Business Horizons, 54(3), 241—251, 2011.

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

Lyons, S; Kuron, L. **Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research.** Journal of Organizational Behavior, 35(1), S139–S157, 2014.

Mahroum, S. **Highly skilled Globetrotters: Mapping the International Migration of Human capital.** R&D Management, 30, 23–31, 2000.

ManpowerGroup. **Closing the Skills Gap: What Workers Want**, Manpowergroup - <https://workforce-resources.manpowergroup.com/closing-the-skills-gap-know-what-workers-want/closing-the-skills-gap-know-what-workers-want>, 2020.

McCullough, D. **Marketing Research.** Summer 2002, Vol. 14 Issue 2, p18-23. 6p, 2002.

Oliveira, L; Cordeiro, C. EnANPAD, XLIV, 2177-2576 – versão online, 2020.

Reis, G. G; Braga, B. M. **Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding.** *Revista de Administração [RAUSP]*, 51(1), 103-116, 2016.

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

Ritson, M. **Marketing and HE collaborate to harness employer brand power.** *Marketing*, 24 October, p. 24, 2002.

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

Schneider, B. **The People Make the Place.** *Personnel Psychology*, 40, 437–454, 1987.

Sivertzen, A. M; Nilsen, E; Olafsen, H. A. **Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media.** *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483, 2013.

Upadhyaya, D; Sarswat, D. **Can Employer Branding dwindle the Employees Turnover Intensions?.** *Amity Management Review*. Jan-Jun2016, Vol. 5 Issue 1, p27-32. 6p, 2016.

Vandenberg. R.J; Scarpello. V. **The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews.** *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67, 1990.

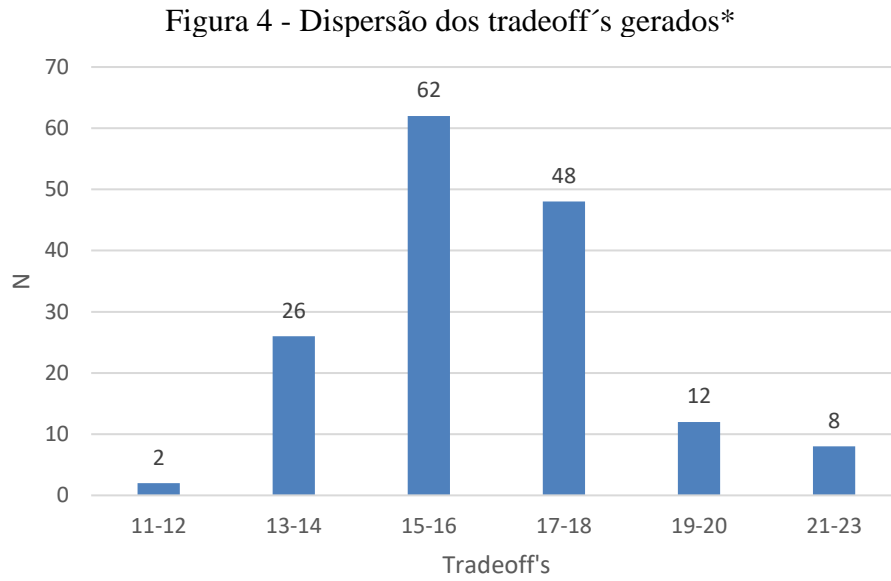
Ventura, M. **Which is the best employer review site? [Glassdoor vs. the Contenders].** Retrieved from [http:// theundercoverrecruiter.com/employer-reviews/](http://theundercoverrecruiter.com/employer-reviews/), 2013.

APENDICE A – PERFIL DOS RESPONDENTES

Tabela 5 - Tabela Resumo - Perfil da Amostra

Categoria	n	%	Categoria	n	%
Nome Respondente			Tipo formação		
Anônimo	144	71%	Administração	40	20%
Identificado	58	29%	Engenharia	36	18%
Status no Questionário			Não Informado	30	15%
Completo	158	78%	Outros	24	12%
Incompleto	44	22%	Direito	18	9%
Faixa de Idade			Economia	18	9%
18-31	148	73%	Contabilidade	14	7%
32-45	42	21%	Psicologia	10	5%
46-59	12	6%	Tecnologia da Informação	8	4%
Nível Educacional			Estatística / Matemática	4	2%
Ensino Médio	8	4%	Tempo de Experiência		
Ensino Superior	102	50%	0 a 1 ano	12	6%
Pós Graduação	64	32%	1 a 3 anos	46	23%
Mestrado/Doutorado	28	14%	3 a 7 anos	64	32%
			>7 Anos	80	40%

Fonte: Elaborado pelo autor

APENDICE B – GERAÇÃO DE TRADEOFF'S NA PESQUISA

***Desconsiderando respondentes com questionários incompletos**

Fonte: Elaborado pelo autor