

A Atratividade de uma Organização na área das Tecnologias e Sistemas de Informação – Efeitos no Employer Branding

João Pedro Gomes Pereira

Trabalho de Projeto Apresentado para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Andrea de Sousa

Coimbra, Abril de 2019

Índice

Resumo	VI
Abstract	VII
1. Introdução	1
1.1. Objetivos do Projeto	1
3.2 Enquadramento do Tema	2
2. Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Employee Value Proposition	5
2.2. O <i>Branding</i> e a Gestão de Recursos Humanos	8
2.3. Síntese do Capítulo	15
3. Metodologia	16
3.1. Tipo de Estudo	16
3.2. Método de Recolha de Dados	17
3.4. Modelo Analítico	18
4. Apresentação e interpretação dos resultados	20
4.1. Dados do Perfil	20
4.2. Caracterização das Funções	26
4.3. Situação atual	28
4.4. Conhecimento da Organização	30
4.5. Determinantes da Atratividade	32
5. Análise Crítica do Resultados.....	34
5.1. Análise dos fatores de saída.....	34
5.2. Análise dos Fatores de Atração	37
6. Propostas a desenvolver para incrementar a atratividade da Consulting.....	38
6.1. <i>Branding</i> Interno.....	38
6.2. <i>Branding</i> Externo.....	40
7. Conclusão.....	42
8. Referências Bibliográficas	43
Anexos	47

Índice de Figuras

Figura 1. Conceptualização do Processo Employer Branding	4
Figura 2. Atributos do Employee Value Proposition	7
Figura 3. Framework Conceptual de Employer Branding e Gestão de Talentos.....	9
Figura 4. Processo de Decisão dos Candidatos em Processos de Recrutamento e Seleção.....	11
Figura 5. Segmentação Geracional	21
Figura 6. Distribuição de Residência dos Inquiridos	23
Figura 7. Percentagem de Dependentes do Agregado Familiar dos Inquiridos.....	24
Figura 8. Percentagem de Familiares Dependentes por Segmentação Geracional	24
Figura 9. Grau Académico dos Inquiridos	26
Figura 10. Função de Programador por Geração	27
Figura 11. Motivações de Saída.....	27
Figura 12. Condição atual face ao Emprego por Geração	28
Figura 13. Motivações de Saída - Não está à Procura da sua Primeira Experiência Profissional	29
Figura 14. Onde Tomou Conhecimento da Consulting	30
Figura 15. Perceção da Consulting	31
Figura 16. Sugestões de Melhoria Organizacional	32
Figura 17. Fatores de Saída.....	33
Figura 18. Fatores de Atração	34

Índice de Tabelas

Tabela 1- Motivos de Saída Voluntaria das Organizações	12
Tabela 2- Modelo Analítico	19

Lista de Abreviaturas

Employer Branding: EB

Employee Value Proposition: EVP

Gestão de Recursos Humanos: GRH

Recursos Humanos: RH

Tecnologias e Sistemas de Informação: TSI

Sistemas de Informação: SI

Resumo

O projeto analisa fatores de saída e de atração de um grupo de candidatos de diferentes idades geracionais, a oportunidades de emprego, de uma organização prestadora de serviços no mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação. Este projeto, no âmbito de uma abordagem quantitativa, desenvolvido com recurso a um questionário, permitiu conhecer os determinantes da atratividade da organização.

O mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação encontra-se cada vez mais competitivo e complexo, com as organizações a manifestarem dificuldade na atração de talentos. Na primeira parte deste projeto, são caracterizados alguns conceitos relacionados com Employer Branding e o Employer Value Proposition, centrando-se na sua importância para a retenção do Capital Humano.

A falta de oportunidade de evolução de carreira é o fator de saída mais identificado em detrimento do valor remuneratório. Na análise geracional, a “Geração X” revela uma vontade superior às outras gerações, em integrar novos projetos, enquanto que a “Geração Y” enfatiza a procura de melhores condições de remuneração. Já a “Geração Z” refere a constante atualização tecnológica, como fator determinante de atratividade. Na parte final, são apresentadas propostas que visam incrementar a atratividade da organização produzindo efeitos no Employer Branding.

Palavras Chave: Employer Branding, Employer Value Proposition, Atração, Retenção, Tecnologias e Sistemas de Informação

Abstract

The project analyzes the exit and attraction factors of a group of candidates with different generational ages, from a service provider company in the Technology and Information Systems area. This project, with a quantitative approach, was conducted by using a questionnaire, which led to discovering the determinants of the attractiveness of the organization.

The Technology and Information Systems market are increasingly competitive and complex, with organizations struggling with attracting talent. In the first part of this project, there are some concepts related to Employer Branding and the Employer Value Proposition that are characterized, focusing their importance on the Human Capital retention.

The biggest factor identified to leave an organization, is the lack of opportunity for career development, as opposed to one's salary. In the generational analysis, "Generation X" shows a greater willingness to integrate new projects comparing to the others, while the so-called "Generation Y" is one that emphasizes the pursuit for better remuneration conditions. On the other hand, "Generation Z" is concerned with the constant technological update, as a determining factor to attractiveness. In the final part, there were proposals presented, that aim to increase the attractiveness of the organization with effect on Employer Branding.

Keywords: Employer Branding, Employer Value Proposition, Attraction, Retention, Information Technology and Systems

1. Introdução

1.1. Objetivos do Projeto

O presente estudo tem como principal objetivo analisar fatores de saída e de atração de um grupo de candidatos de diferentes idades geracionais, a oportunidades de emprego, de uma organização prestadora de serviços no mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação. Este projeto foi desenhado tendo por base uma organização prestadora destes serviços e estrutura-se numa abordagem quantitativa.

Introduzido num contexto nacional contemporâneo de grande complexidade, as tecnologias de informação estão a revolucionar o mercado laboral, com postos de trabalho a serem extintos e outros a serem criados. Extintos devido à otimização de processos que as tecnologias de informação proporcionam, que são de grande utilidade diária nas organizações e criados porque, toda esta a conjuntura proporciona a criação de novas tarefas e funções.

Estes são alguns dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje que, por um lado, obrigam e impulsionam o desenvolvimento de novas competências dos seus colaboradores e, por outro, a necessidade de mão-de-obra qualificada que lhes garanta a competitividade e a sua sustentabilidade no mercado de trabalho onde atuam.

Com as sucessivas “revoluções tecnológicas”, todas as organizações, independentemente do seu tamanho, procuram suprir necessidades organizacionais temporárias, abrindo assim oportunidade às organizações que prestam serviços de Consultadoria em TSI.

Tendo em conta estas e outras particularidades deste mercado, surge a importância da atração e retenção destes profissionais, que neste momento escasseiam em Portugal e ao mesmo tempo, são muito requisitados por estas organizações, que se adaptam e reagem às solicitações dos seus clientes.

Assim, os objetivos específicos deste projeto são, através de uma abordagem quantitativa, identificar a capacidade da atratividade das organizações prestadoras de serviços na área das TSI, verificar seu impacto na retenção dos seus Recursos Humanos (RH), identificar os fatores de saída dos candidatos que procuram novas oportunidades na área das TSI, tendo já uma experiência profissional; e identificar os fatores de atração que condicionam a escolha de uma proposta de emprego na área das TSI.

Um projeto aplicado a uma realidade deve ainda, contribuir para a melhoria da eficiência da GRH e permitir uma reflexão sobre as práticas desenvolvidas. Nesse sentido, este estudo visa também propor um conjunto de propostas à organização, fundamentadas na pesquisa desenvolvida, no que concerne à atratividade da organização.

3.2 Enquadramento do Tema

Nos últimos anos observa-se uma crescente complexidade estratégica ao nível organizacional, que força as organizações a adotar e inovar através de outras perspetivas que as poderão levar ao sucesso (Bali & Dixit, 2016; Cantu, Montagnini, Paiola, & Sebastiani, 2008).

No atual contexto económico as organizações lidam com dois grandes desafios: uma constante modelação à mudança dos mercados e a conseqüente adaptação interna, a nível estrutural e processual, de modo a que a sua capacidade de decisão seja mais rápida (Bali & Dixit, 2016; Cantu et al., 2008).

Uma posição competitiva e sustentável da organização é vital para a sua sobrevivência, sendo que é essencial uma força de trabalho e uma estrutura tecnologicamente organizada (Hanci-Donmez & Karacay, 2018).

De acordo com Cantu et al., (2008), existem duas causas principais para a evolução dos modelos de negócio, de modo a adquirir vantagem competitiva, sendo elas: características da procura e a forma como o conhecimento pode ser partilhado, devido ao surgimento de novas competências, fruto dessa evolução.

Segundo Stuss & Herdan, (2017, pág. 201), Employer Branding (EB) de uma organização é “determinado pelos seguintes fatores: atratividade do setor, reputação organizacional, qualidade de produtos e serviços, localização, ambiente de trabalho, salários, situação económica, benefícios para o colaborador, pessoas e cultura e equilíbrio entre vida pessoal e laboral”. O objetivo destes fatores é condicionar a imagem da organização, interna e externamente. Todos estes fatores fazem com que o EB se torne uma das principais estratégias organizacionais a longo prazo (Stuss & Herdan, 2017).

As organizações tentam desenvolver uma imagem de “*Best Place To Work*”, criando assim vantagem competitiva sob as outras no mercado (Carlota & Espírito, 2016).

De acordo com Stuss & Herdan (2017, pág. 201) “as organizações não podem ter sucesso se não atraírem relevantes tipos de colaboradores”. Esta ideia ganha especial relevância pelo facto de a escassez de talentos colocar as organizações vulneráveis ao mercado.

Desta forma, existe uma relação direta entre as práticas realizadas pelo empregador a afetar positivamente o desempenho da organização, com os colaboradores a contribuírem com o seu desempenho e comprometimento (Hanci-Donmez & Karacay, 2018).

2. Enquadramento Teórico

De acordo com Ambler Barrow (1996, pág. 187), o EB pode ser definido como um “pacote funcional, económico e de benefícios psicológicos, proporcionados ao colaborador pela organização empregadora”.

Segundo Berthon, Ewing, & Hah (2017), o EB é definido como os benefícios previstos que um potencial colaborador vê ao escolher uma organização específica para desempenhar funções.

De acordo com Lloyd (2002) Employer Banding é a “soma dos esforços de uma organização para comunicar ao pessoal existente e futuro, que é um lugar desejável para trabalhar” (citado em Berthon et al., 2017, pág. 153).

O EB é também definido como um “processo complexo de sensibilizar um empregador na cognição de um indivíduo, através de um pacote de ofertas e impressões sobre a escolha de um empregador”(Aboul-Ela, 2016, pág. 155).

Na pesquisa de Aboul-Ela (2016) são identificadas quatro dimensões de EB, sendo que a primeira representa fatores externos da organização, a segunda é relativa à envolvente de trabalho onde os colaboradores atuam, a terceira relativa a aspetos entre a interação entre o empregado e a organização e a quarta dimensão encontra-se intimamente ligada a fatores de potencial desenvolvimento e de progressão dos colaboradores na organização. Citando o ex-diretor de Marketing da Coca-Cola, Sergio Zyman (2002), refere que “antes de pensar vender a sua marca para os consumidores, deve-se primeiro pensar vender aos colaboradores” (citado em Berthon et al., 2017, pág. 153), tornando assim os atuais colaboradores centrais para o processo de construção da marca.

O *Branding* é um conceito que tem sido aplicado de forma a criar uma diferenciação entre pessoas, lugares, objetos e organizações”, ajudando todas as pessoas a perceberem os seus conhecimentos sobre processos e serviços, e por consequência a tomar decisões relativas aos mesmos (citado em Carlota & Espírito, 2016, pág. 16).

O estudo da Randstad (2017) é conclusivo. De acordo com o estudo 80% dos líderes concordam que uma forte EB tem um impacto significativo na sua capacidade de encontrar talento. As organizações com uma marca positiva recebem duas vezes mais candidaturas que marcas com imagem negativa. Organizações com má reputação gastam 10% mais por recrutamento, ideia partilhada também por Edwards (2009). O referido estudo revela que 50% dos candidatos não aceita um emprego de uma organização com má reputação, mesmo tendo um aumento salarial.

O EB é essencial para o sucesso das organizações, com estas, atualmente, a prestarem uma maior atenção à sua imagem, reputação e cultura, assumindo que conseguirão uma vantagem em relação à sua concorrência no mercado, usando-a para uma atração e retenção eficaz de colaboradores qualificados e talentosos (Gupta, Kumar Sahoo, & Ranjan Sahoo, 2018).

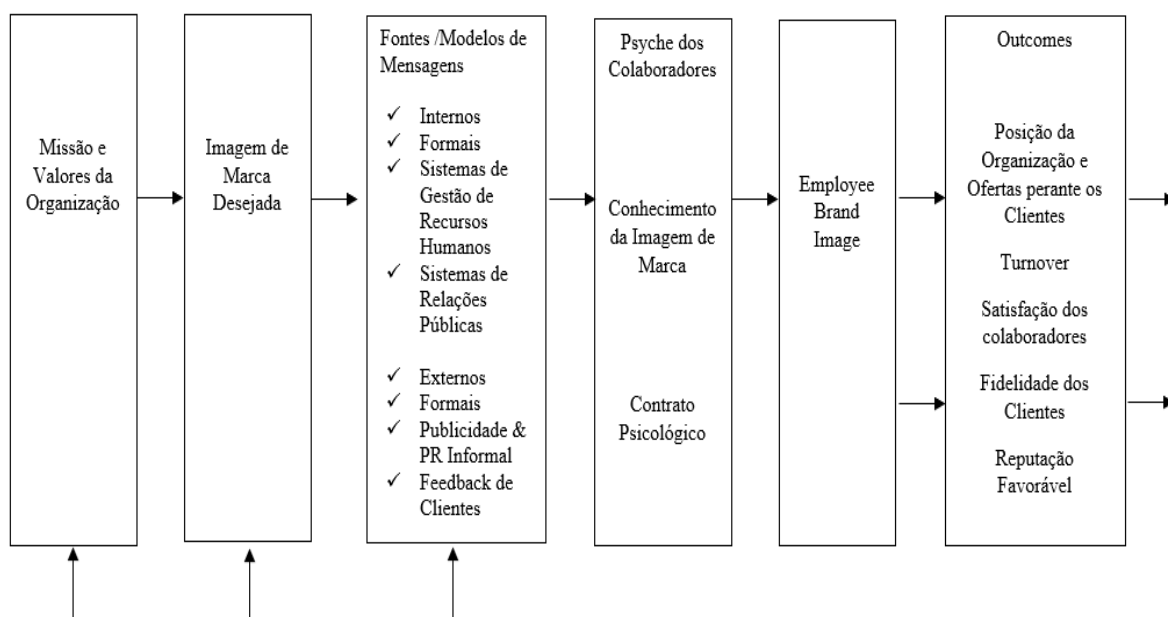


Figura 1. Conceptualização do Processo Employer Branding

Fonte: Miles & Mangold, 2004, p. 537

Conforme a Figura 1, o processo de EB tem a sua base na missão e valores organizacionais e na conceção da imagem desejada. Através de canais de comunicação que visam o público interno e externo como meio de divulgação da imagem gerando um contrato psicológico, divulgando e consciencializando esse público para a marca (Miles & Mangold, 2004).

2.1. Employee Value Proposition

Nos últimos anos o Employee Value Proposition (EVP), tem sido um desafio para os profissionais de GRH, sendo que este auxilia as organizações a atribuir aos seus colaboradores o que eles realmente esperam, aumentando o seu *engagement*, melhorando a eficiência e reduzindo as taxas de rotatividade (Browne, 2012).

Segundo Kochanki (2004), o EVP é único e baseado numa estratégia de capital humano alinhada à estratégia de negócios (citado em Botha, Bussin, & De Swardt, 2011, pág. 5).

De acordo com a Corporated Leadership Council (2006), o desenvolvimento de um EVP tornou-se a chave para o sucesso na aquisição de talentos, de criação de um comprometimento mútuo empegado-empregador, gera poupanças quer a nível estrutural quer a nível salarial, sendo o seu desenvolvimento chave para o sucesso de atração e de retenção para a organização (Manpower Ltd., 2009).

Minchington (2005) define EVP como “um conjunto de ofertas por parte de uma organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz para a organização” (citado em Browne, 2012, pág. 30). Este autor foca-se numa abordagem centrada no colaborador, que se encontra alinhada a estratégias de planeamento da força de trabalho.

Minchington (2005), reforçando a ideia anterior, acrescenta que o EVP “deve identificar as políticas, processos e programas de pessoas únicas que demonstram o compromisso da organização com o crescimento do colaborador, o desenvolvimento da gestão, o reconhecimento contínuo dos colaboradores, e o serviço comunitário” (citado em Browne, 2012, pág. 30).

Botha et al., (2011) descrevem um modelo preditivo para a marca de empregador que tem em consideração às seguintes características: necessidades grupo alvo, diferenciação do EVP, estratégia de pessoas, consistência da marca, comunicação da marca de empregador, métricas de marca de empregador. Segundo este autor, o modelo apresentado contribui para um posicionamento da organização relativo à atracção de talento.

A organização deve, também, discutir a importância que as compensações desempenham no EVP. A apresentação do *package* de recompensas, vantagens e benefícios que um colaborador

terá ao escolher uma organização, são características que ajudarão a esclarecer o EVP da organização (Edwards, 2009).

Já a remuneração deve ser percebida como o retorno justo por parte da organização face aos seus colaboradores pelo trabalho desempenhado por estes, pelo que a remuneração não deve ser o principal motivo para que estes vão trabalhar. “As pessoas trabalham por dinheiro, mas trabalham ainda mais para obter significado nas suas vidas, sendo que caso as organizações ignorem os seus colaboradores sentirão falta de lealdade e comprometimento” (Browne, 2012, pág. 31).

Embora seja difícil, o objetivo será criar um *package* uniforme, visto que sempre haverá uma alternância nas expectativas de diferentes colaboradores (Edwards, 2009).

O *engagement* dos colaboradores é fundamental, sendo que de acordo com um inquérito realizado pela Consultora de RH Mercer, os principais impulsionadores do *engagement* para com o trabalho são fatores como o desenvolvimento de carreira, confiança na alta administração e reconhecimento (citado em Browne, 2012, pág. 31).

O EVP, como processo de formação de imagem de marca do empregador está associada à empresa no seu papel de empregadora (Knox & Freeman, 2006).

A Sibson Consulting criou um modelo de “Recompensa de Trabalho (ROW) que visa componentes de sistemas de recompensa, que se traduzem numa proposta de valor para os colaboradores, pelo que as recompensas financeiras e não financeiras são priorizadas de acordo com as necessidades e preferências dos principais segmentos de talentos de uma organização”, (citado em Browne, 2012, pág. 33). Este Modelo assenta em cinco elementos principais de EVP, conforme a Figura 2:

- ❖ **Compensação:** Condições remuneratórias que os colaboradores recebem pelo desempenho do seu trabalho
- ❖ **Benefícios:** Práticas relacionadas com o Sistemas Recompensas das Organizações
- ❖ **Conteúdo de trabalho:** Satisfação inerente ao desempenho de funções
- ❖ **Carreira:** Oportunidades para o desenvolvimento de carreira
- ❖ **Afiliação:** Contrato Psicológico entre os colaboradores e as organizações

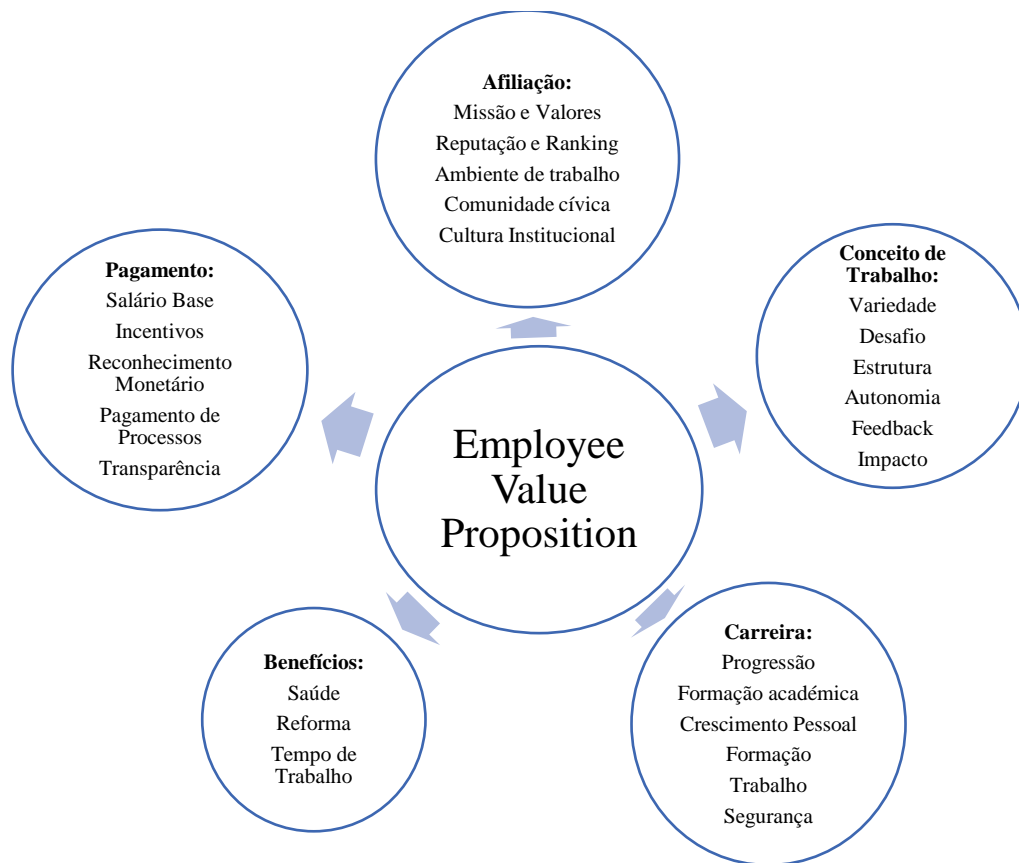


Figura 2. Atributos do Employee Value Proposition

Fonte: Browne, 2012, pág. 32

Hoje, um EVP eficaz e um *Branding* forte são a chave para aumentar a qualidade e a diferença. Progressivamente, as organizações estão a demonstrar interesse estratégico em usar a marca do empregador para atrair e reter talentos para o desenvolvimento.

Uma organização, só pode obter um desempenho de negócios superior se puder fornecer produtos pelos quais os clientes pagarão. Isto significa que a organização deve ser capaz de criar valor para os seus clientes. A criação de valor está no centro de qualquer estratégia de sucesso (Ballantyne, Frow, Varey, & Payne, 2011; Manpower, 2009; Rego, Cunha, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2015).

Recentemente, as propostas de valor para o cliente receberam igualmente alguma atenção na comunidade (Cantu et al., 2008). O EVP, pode ser visto como um impulsionador para a cooperação entre organizações, sendo muitas vezes esta informação suficiente para que uma das partes acredite que é capaz de fornecer e lhe dar vantagem competitiva (Ballantyne et al., 2011).

Qualquer limitação na capacidade da organização fornecer uma imagem positiva terá um impacto negativo sobre a organização (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2. O *Branding* e a Gestão de Recursos Humanos

O EB agrega os princípios do *Branding* à GRH (Botha et al., 2011).

O marketing de RH envolve o desejo de entender a necessidade do colaborador e satisfazê-lo (Mikoláš & Wozniaková, 2009). O EB deve ser posicionado da mesma forma que qualquer produto, pelo que as técnicas tradicionais de Marketing devem ser aplicadas (Ambler & Barrow, 1996).

Tal como no marketing, na GRH é necessário criar um relacionamento que se baseie numa segmentação eficiente da força de trabalho. As atividades de marketing de RH devem ser orientadas para um determinado alvo e para colocar a organização nas principais escolhas dos candidatos (Zhang, Wan, & Jia, 2008).

As tendências globais demonstraram que o papel dos RH no marketing é estratégico. Existem três razões principais pelas quais os princípios de marketing devem ser utilizados na gestão dos RH: o aumento da influência da gestão da reputação, que é vital em qualquer área de atuação em que as organizações prestem mais atenção à gestão de pessoas no processo de *Branding*, o aumento da economia baseada em serviços, nos quais os produtos são entregues e diferenciados apenas por colaboradores treinados e o aumento da importância dos ativos intangíveis como os RH e o capital intelectual, como fonte da vantagem estratégica (Barney, 2011).

O sucesso de qualquer negócio depende do trabalho conjunto, para uma causa comum e com os colaboradores a trabalhar em todo o seu potencial para a organização. Quando o sucesso é implementado e comunicado em toda a organização, todos os departamentos contribuem para o *Employee Advocacy*. Com base nas tendências do mercado de RH, os profissionais de RH estão cada vez mais a procurar informações e ferramentas adequadas para ajudar a realizar o seu trabalho de forma otimizada e eficiente (Barney, 2011).

O EB encontra-se relacionado com a atração e retenção e, na forma como a gestão destas expectativas culmina, conforme se pode verificar na Figura 3 (Bali & Dixit, 2016). Mehta & Sharma (2012) sugerem que um EB bem sucedido tornará mais fácil para as organizações atrair capital humano, aumentar a criatividade e satisfação, e desta forma aumentar a retenção (citado

em Gupta et al., 2018, pág. 6). Bali & Dixit (2016), vem enfatizar a vertente interna do EB, quer isto dizer que num primeiro momento a comunicação da marca de empregador é efetuada de dentro para fora da organização.

O EB é muitas vezes diferenciado por políticas internas e externas, sendo que as internas visam o atual colaborador e as externas visam o futuro colaborador assim como outras relações institucionais (Stuss & Herdan, 2017).

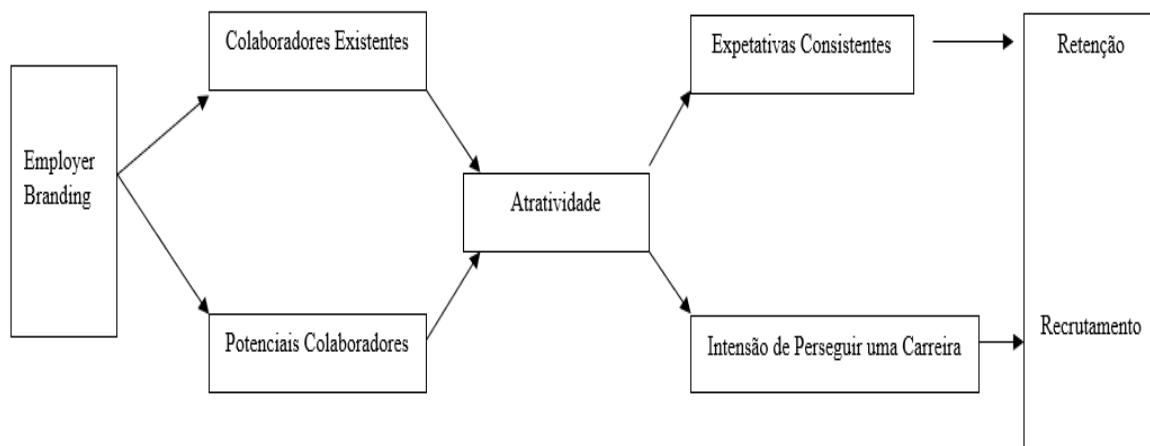


Figura 3. Framework Conceptual de Employer Branding e Gestão de Talentos

Fonte: Bali & Dixit, 2016, p. 186

Do mesmo modo, que a orientação do mercado se baseia em versões culturais e comportamentais que ocorrem com o compromisso entre os gestores e os colaboradores, a falta de compromisso entre os empregados pode ter um efeito negativo sobre essa mesma orientação. Uma forma de criar comportamentos de compromisso nos colaboradores é através de programas de marketing interno.

De acordo com Kotler (1994) o Marketing Interno define-se como “tarefa de contratar com sucesso, treinar e motivar colaboradores capacitados para atender o bem do cliente” (Citado em Berthon et al., 2017, p.152).

Rafiq e Ahmed (2000) definem o Marketing Interno com um esforço planejado “usando uma abordagem de marketing para superar a resistência organizacional e alinhar, motivar, coordenar interfuncionalmente e integrar colaboradores para efetiva implementação de sistemas colaborativos e estratégias funcionais, a fim de integrar a satisfação do cliente através de um

processo de criação de colaboradores motivados e orientados ao cliente” (citado em Miles & Mangold, 2004, pág. 67).

O papel significativo no estabelecimento das relações de trabalho pertence ao *mix* do marketing adaptado à GRH. As expectativas dos colaboradores e do empregador contribuem para manter e desenvolver este relacionamento, com o resultado a ser o de colaboradores mais satisfeitos e dedicados. Pode-se afirmar que o resultado do marketing dos RH representa uma relação empregado/empregador que traz benefícios económicos, sociais e psicológicos para todas as partes.

Do ponto de vista do marketing, o trabalho pode ser considerado produto e, como os profissionais de marketing analisam as necessidades e os comportamentos dos consumidores, os profissionais de RH analisam as motivações, necessidades e comportamentos dos colaboradores e tentam oferecer empregos satisfatórios para atrair talentos. O empregador é o fornecedor deste produto e o empregado, o consumidor. Ao adotar este ponto de vista, os profissionais de RH terão acesso a um quadro estratégico para a Gestão do Capital Humano.

De forma a atrair e reter talento, as organizações devem procurar uma imagem positiva como empregadora no mercado, pelo que o EB desempenha um papel fundamental ao aplicar decisões que dizem respeito às escolhas de trabalho dos candidatos (Gupta et al., 2018).

O processo de recrutamento tem como finalidade atrair o maior número de candidatos possível com vista a fornecer um candidato qualificado e com competências para a função, para a organização (Cardoso, 2010).

Um processo de recrutamento e seleção permite identificar colaboradores competentes, que poderão acrescentar valor ao nível de decisão direcionado aos objetivos da organização, contribuindo assim para o desempenho da mesma (Hanci-Donmez & Karacay, 2018).

Cardoso (2010) salienta que existe um conjunto de vantagens sobre o recrutamento externo, ou seja, proporciona um rejuvenescimento dos RH da organização, e como consequência, traz novas experiências e qualificações.

O recrutamento dos RH é fundamental ao nível organizacional pois reduz os custos relacionados com a contratação errada. De acordo com Rego et al., (2015) um recrutamento

que seja bem-sucedido representa um dos fatores de sucesso e vantagem competitiva das organizações.

De acordo com Sokro (2012), a marca das organizações influencia significativamente a decisão dos colaboradores em admitirem ou permanecer em determinada organização. Assim sendo, os colaboradores, atualmente optam por trabalhar em organizações respeitáveis, que valorizem os seus colaboradores e os tratem de forma justa (Gupta et al., 2018).

Rego et al., (2015) referem que a “reputação da organização atua como fator de aceitação ou rejeição por parte de possíveis colaboradores”. Conforme a Figura 4 ilustra, são vários os momentos em que a imagem externa e interna da organização tem influência no processo de decisão dos candidatos, começando pelas características dos candidatos que a organização atrai. A situação ideal será sempre um ajustamento mútuo.

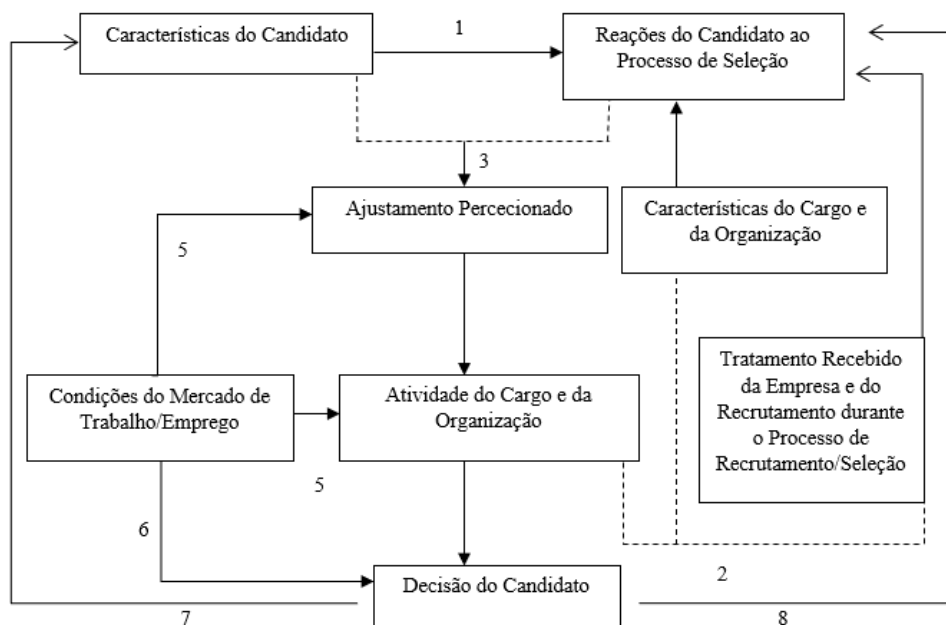


Figura 4. Processo de Decisão dos Candidatos em Processos de Recrutamento e Seleção

Fonte: Rego et al. (2015), p. 221

Assim, a atração dos candidatos deve ser uma fase bastante bem pensada e planejada, e por essa razão, deve ser importante decidir como atrair os candidatos e mantê-los na organização (Armstrong et al., 2009).

Segundo Rego et al. (2015), os fatores que poderão levar ao abandono da organização são:

Tabela 1

Motivos de Saída Voluntária das Organizações

<p>Ao mercado de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devido às elevadas taxas de emprego e escassez de trabalhadores disponíveis, contratação de talentos no exterior a mais baixos custos as organizações concorrentes seduzem os colaboradores da organização com melhores condições. ✓ Porque pode contratar talentos no exterior a mais baixo custo, a organização não investe na formação dos seus colaboradores nem lhes faculta oportunidades de progressão na carreira. Consequentemente, estes abandonam a organização em busca de oportunidades mais vantajosas.
<p>Organização, departamento, equipa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de apoio organizacional ✓ As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal são escassas. É impossível/difícil progredir na carreira ✓ Salário fraco e/ou inferior ao praticado por outras organizações ✓ As recompensas não são equitativas ✓ Os procedimentos usados nas promoções são injustos ✓ O clima social é desfavorável. ✓ A organização dificulta a conciliação do trabalho com a vida familiar/pessoal ✓ A organização democratiza os sacrifícios - mas os dividendos daí oriundos são apenas distribuídos por um núcleo restrito de pessoas ✓ O colaborador sente que as expectativas que lhe foram criadas na fase do recrutamento e seleção são goradas ✓ A cultura prevalecente na organização inibe a participação
<p>Características da função</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A função é rotineira, repetitiva, maçadora. ✓ A função é pobre do ponto de vista das competências requeridas. ✓ A função está desprovida de fatores de status - é desprestigiante. ✓ A função é perigosa e/ou exercida em condições de insalubridade. ✓ O trabalho é stressante e gera problemas de saúde no colaborador. ✓ O indivíduo não tem autonomia para o exercício da função. ✓ O indivíduo sente-se desajustado à ocupação e decide redirecionar a carreira.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O indivíduo auferiu elevado rendimento, mas sente que a função não é desafiante
<p>Características do colaborador e sua relação com a organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O colaborador mudou o seu rumo de vida. ✓ O colaborador terminou a licenciatura, mas a organização resiste a facultar-lhe funções compatíveis com o novo estatuto. ✓ Problemas de saúde. ✓ O colaborador não preza a lealdade à organização, norteando-se, invariavelmente, pelas melhores condições que, a cada momento, o mercado facultar. ✓ A relação do empregador com a organização é meramente instrumental carecendo de quaisquer elementos afetivos e/ou normativos. ✓ O colaborador é dotado de vincado espírito aventureiro. ✓ Os valores do indivíduo são incongruentes com a cultura da organização ✓ O colaborador é atraído por convites de amigos e colegas que abandonaram a organização. ✓ O indivíduo sente-se profundamente injustiçado nas avaliações de desempenho. ✓ O colaborador assiste a despedimentos realizados de modo injusto e desrespeitoso. Sente-se indignado e teme vir a ser alvo da mesma desconsideração. ✓ O indivíduo sente que a sua individualidade é desrespeitada ✓ A pessoa é vítima de assédio sexual. ✓ Conflito de papéis; ambiguidade de papel

Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O líder é autocrata/autoritário ✓ O líder trata os colaboradores de modo injusto, indigno e desrespeitador ✓ As pessoas não confiam nos seus líderes ✓ A comunicação com as chefias carece de abertura e de franqueza. ✓ O líder é incompetente. ✓ O líder é emocionalmente «tóxico», ✓ O líder não oferece justificção adequada para decisões relativas ao trabalho do colaborador.
------------------	--

Fonte: (Rego et al., 2015, pág. 363)

Já o processo de formação e desenvolvimento dos colaboradores aumenta o seu desempenho, através da evolução das suas *skills*. A mobilidade interna dos colaboradores facilita assim a partilha de conhecimento dentro de uma organização. “A segurança no emprego deve ser um compromisso dado aos empregados pelo seu empregador” (citado em Hanci-Donmez & Karacay, 2018, p.67).

Uma das formas das organizações responderem à constante mudança no mercado onde atuam é através da educação e formação. A aposta nesta duas componentes decorre da potencialização de uma posição estratégica por parte da organização (Rego et al., 2015).

De acordo com Hanci-Donmez et al. (2018), o *engagement* dos colaboradores pode ser adquirido através da sua participação e tomadas de decisão. “Estas práticas promovem, assim, atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores, da mesma forma que a avaliação de desempenho e recompensas adequadas podem levar a um melhor desempenho organizacional, por meio do aumento da motivação e desempenho dos colaboradores” (Hanci-Donmez & Karacay, 2018, pág. 67).

As iniciativas de *mentoring* podem igualmente ajudar na retenção de pessoal e no planeamento de sucessão. O *mentoring* pode ajudar a melhorar os sentimentos de apoio organizacional e contribui, também, para as taxas de retenção (MacKie, 2014).

Aqui ganha renovada atenção o envolvimento dos colaboradores e a importância com a sua eficiência e produtividade Neste contexto, a promoção do “empreendedorismo afeta positivamente crescimento e a lucratividade das organizações, proporcionando vantagem

competitiva sob as transformações tecnológicas impulsionadas pela inovação e intensa competição global” (citado em Hanci-Donmez & Karacay, 2018, pág. 73).

Algumas organizações promovem atividades formais, como academias de formação, e informais, que se caracterizam por momentos de espontaneidade em relações interpessoais, de forma a preverem e identificarem candidatos cujo nível de socialização para com a organização seja evidente (Rego et al., 2015). Segundo este autor “a socialização incorpora aspetos relacionados com a aprendizagem da cultura organizacional, das matérias específicas relacionadas com as funções a exercer da arena política da organização, e da linguagem típica do cargo e da própria organização”(Rego et al., 2015, pág. 328).

O Processo de Socialização é definido por Cooper-Thomas & Anderson (2006), com um “processo através do qual um colaborador passa de outsider a membro interno, seja quando se encere numa nova organização ou dentro da mesma organização, numa diferente função ou hierarquia” (citado em Rego et al., 2015,pág. 328). Contudo, segundo Rego et el., (2015), o processo de socialização abrange a fase de pré-seleção de candidatos, nomeadamente anúncios de recrutamento ou outras formas de interação antes do candidato pertencer à organização.

2.3. Síntese do Capítulo

Podemos referir que o EB está relacionado internamente com os seus atuais colaboradores, com o objetivo de os tornar defensores da marca, através de práticas de RH que criam uma atmosfera de trabalho amigável e que possa contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores. Externamente é direcionada a profissionais, estudantes e *stakeholders*, através de modernos canais de comunicação que permitem criar relações de cooperação com estas partes interessadas. Neste contexto, o EB desempenha dois objetivos: o primeiro visa aumentar os conhecimentos sobre a marca, informando sobre as vantagens de trabalhar com a mesma, e a segunda encontra-se relacionada com o recrutamento, tendo como função captar os melhores candidatos (Stuss & Herdan, 2017).

Um dos grandes desafios da GRH e de líderes organizacionais, é dar vida a um conjunto de fatores (EVP) que proporcionam um posicionamento diferenciador da concorrência da organização (Manpower Ltd., 2009).

Da mesma forma que o EB é importante na atração de capital humano, também é na sua retenção, pelo que este se torna uma ferramenta valiosa de forma a manter colaboradores chave e a própria reputação do empregador (Gupta et al., 2018).

Como todos os programas de *Branding* englobam campanhas de comunicação externas como tentativas de aumentar a consciencialização da comunidade em geral, qualquer propaganda positiva em relação à organização é esperado que tenha um impacto positivo (Edwards, 2009).

De acordo com Sangeetha (2010, pág. 94), “atrair, contratar e manter a força de trabalho qualificada é decisiva para o crescimento de uma organização”. Os processos de recrutamento representam uma importante fonte de vantagem competitiva e, portanto, o sucesso de uma organização.

O EVP pode, assim, ser definido como uma expressão utilizada para descrever as características, benefícios e formas de trabalhar que são necessárias para uma dada organização se diferenciar dos seus concorrentes e ganhar uma identidade. Todos estes aspetos têm impacto económico na organização, com esta consciencialização a não ter impacto apenas nas pessoas, mas também na concorrência e nos próprios clientes, ou seja, na sua envolvente.

O impacto desta prática no recrutamento e seleção é indiscutível. Se as organizações conseguem atrair e reter os melhores, a consequência é prestarem um serviço com maior qualidade, que por sua vez irá gerar a confiança dos seus clientes. O sucessivo reconhecimento por parte dos seus clientes cria uma reputação que a longo prazo se transforma em prestígio. Este é o caminho que as organizações que pretendem ter sucesso num mercado competitivo devem seguir de forma a diferenciarem-se da concorrência.

3. Metodologia

3.1. Tipo de Estudo

Este Projeto caracteriza-se por ser realizado num espaço de tempo determinado com recurso a uma organização, da área das TSI assente numa abordagem quantitativa. Este projeto tem uma natureza qualitativa. A técnica utilizada para recolha de dados é o Questionário, aplicado de forma Online, conforme Anexo I.

Foi realizado um pré-teste, iniciado em outubro de 2017, a 10 colaboradores internos da área de TSI, cuja a opinião era melhorar e utilizá-la de forma a aperfeiçoar o instrumento.

A 5 de janeiro de 2018, o Questionário começou a ser aplicado, no momento de confirmação da entrevista, a indivíduos que se candidatam a posições em aberto na organização, expondo eles a sua livre vontade em participar neste projeto. A 5 de abril de 2018, a aplicação do Questionário foi finalizada, contado com 100 inquiridos.¹

3.2. Método de Recolha de Dados

Numa primeira fase, foi consultada a administração da organização, no sentido de autorizar a recolha de dados. Após aprovação procedeu-se à elaboração de um questionário online composto por campos sociodemográficos, fatores de entrada e saída dos inquiridos, assim como a perceção e conhecimento que os mesmos detinham à data, da organização em questão. Esta recolha aconteceu entre Novembro de 2017 e Abril de 2018.

A proposta de preenchimento do questionário por parte dos candidatos, era realizada na sequência da aceitação e confirmação de entrevista.

Uma vez os dados obtidos, os mesmos foram analisados em Excel e mais tarde pelo software estatístico SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences). Estes dados foram analisados recorrendo à análise das frequências simples e tabelas de referência cruzada, pelo que os dados encontrados estão disponíveis no Anexo II.

Neste projeto, foi também utilizado o software Iramuteq que permite criar uma nuvem de palavras mais utilizadas, pelo que este foi aplicado nas últimas duas questões do questionário.

3.3. Classificação da População Estudada

É amplamente conhecido que dependendo da senioridade (idade) de um profissional, bem como da sua situação familiar e social, as suas prioridades são diferentes e estão em constante mutação ao longo do tempo. Assim ganha importância a análise por gerações dado que as mesmas apresentam motivações profissionais distintas.

¹ Devido a questões de anonimato é neste projeto estudada uma organização que será denominada de “Consulting”. Apresenta-se como uma consultora em Tecnologias e Sistemas de Informação, localizada no concelho de Lisboa. À data da realização deste projeto, a Consulting contava com 84 colaboradores, maioritariamente do género masculino e com o Grau Académico de Licenciatura completo.

Estas características devem influenciar, ou pelo menos provocar alguns ajustamentos nas políticas de RH, que contribuem para uma eficaz atração e retenção de talento, nomeadamente, no que concerne às práticas de recrutamento e seleção na área das TSI.

A segmentação geracional utilizada neste estudo é:

Baby Boomers são pessoas nascidas entre o período de 1945 e 1961 (Cristina dos Santos & Dias Cipulla, 2014), e que presenciaram grandes conflitos e mudanças conceptuais. São indivíduos criados e educados num clima de grande rigidez, procuram estabilidade laboral, sendo o trabalho a sua grande prioridade (Santos & Diniz, 2011).

A **Geração X** nascidos entre os anos de 1962 e 1977 (Cristina dos Santos & Dias Cipulla, 2014), e é a geração predominante no mercado laboral, atualmente. São conservadores em relação a questões estruturantes da sociedade e em termos profissionais destacam-se pela sua maior ambição em relação à geração anterior (Santos & Diniz, 2011).

A **Geração Y ou Millennials** são pessoas nascidas entre 1978 e 1994 (Cristina dos Santos & Dias Cipulla, 2014), sendo as grandes testemunhas do início da revolução tecnológica (internet). Profissionalmente são motivadas por desafios, procuram novas experiencias e rápidas ascensões profissionais (Santos & Diniz, 2011).

Geração Z ou Nativos Digitais, são os mais recentes elementos do mercado de trabalho, nascidos a partir de 1995 (Santos & Diniz, 2011). Viveram a sua infância, rodeados de smartphones, tablets e computadores, 24 horas por dia ligados à internet. É-lhes reconhecida a rapidez e a adaptação, às grandes mudanças tecnológicas que ocorrem todos os dias. Acreditam que poderão deixar a sua marca no mundo atual.

Neste Projeto não encontramos inquiridos que pertençam à “Geração Baby Boomer”. A eventual justificação para a este facto, poderá estar relacionado com a reduzida proximidade com os ambientes tecnológicos a que esta geração não teve acesso, ou à fraca adaptação das características do mercado laboral tecnológico.

3.4. Modelo Analítico

O modelo analítico que se segue, estrutura-se em duas perspetivas: Individuo e Organização.

Em relação ao Indivíduo, a idade geracional é um dos dados mais importantes nesta análise, sendo tida em conta na maioria das questões, assim como, outros dados sociodemográficos pertinentes para este projeto. A situação académica e laboral de cada inquirido também condicionou a análise efetuada.

Na perspetiva da organização, foram analisadas questões relativas às funções a que os candidatos se propunham, bem como a experiência necessária para o exercício das funções em TSI. Do ponto de vista organizacional foi relevante saber se os candidatos possuíam algum conhecimento sobre a organização.

Neste projeto analisa-se os fatores de atração de todos os inquiridos, contudo apenas responderam aos fatores de saída aqueles que se encontravam à data numa situação profissional ativa, no pressuposto em que o desemprego é por si só um fator preponderante na procura de novas oportunidades e, aqueles que se candidatam ao primeiro emprego, não possuem o background profissional necessário para responder a esta questão.

De entre os vários fatores analisados, destacamos ainda o local de residência, ou a distância entre a residência e o local de trabalho influência a qualidade de vida de qualquer profissional, principalmente em grandes meios urbanos, como é o caso deste estudo. As condições salariais oferecidas versus o número de familiares dependentes e o tipo de segurança no emprego (tipo de contrato) como determinante de atração para as gerações analisadas.

Tabela 2- Modelo Analítico

	Indivíduo	Organização	
Dados do perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Geração; • Concelho de Residência; • Número de dependentes; • Condição perante a valorização da formação continua; • Grau académico; 	<ul style="list-style-type: none"> • Função a que se candidata; • Número de anos de experiência na área de IT; 	Funções

Situação atual	<ul style="list-style-type: none"> • Condição face ao emprego atualmente; • Está à procura da sua primeira experiência profissional?; 	<ul style="list-style-type: none"> • Já conhecia a Consulting?; • Onde teve conhecimento da Consulting?; • Como vê a Organização?; • Sugestões para melhorar o local de trabalho; 	Conhecimento da organização
-----------------------	---	---	------------------------------------

DETERMINANTES DA ATRATIVIDADE

	Trabalhador	Desempregado	1º Emprego
Fatores de Saída	V	X	X
Fatores de Atração	V	V	V

4. Apresentação e interpretação dos resultados

A apresentação dos resultados intercala as características do perfil geracional dos inquiridos com os determinantes da atratividade, conforme modelo analítico apresentado na metodologia.

Inicia-se a apresentação dos resultados com os dados do perfil dos individuo seguido da caracterização das funções, situação atual e por fim o conhecimento da organização.

4.1. Dados do Perfil

- Geração

Os inquiridos são maioritariamente da “Geração Y”, conforme se verifica na Figura 5. Ter noção efetiva das características valorizadas por todas as gerações revela-se de grande importância para definirmos planos de comunicação, estratégias de marketing e políticas de RH específicas a cada grupo, assumindo que os fatores de Atração e Retenção destas gerações são significativamente diferentes entre si.

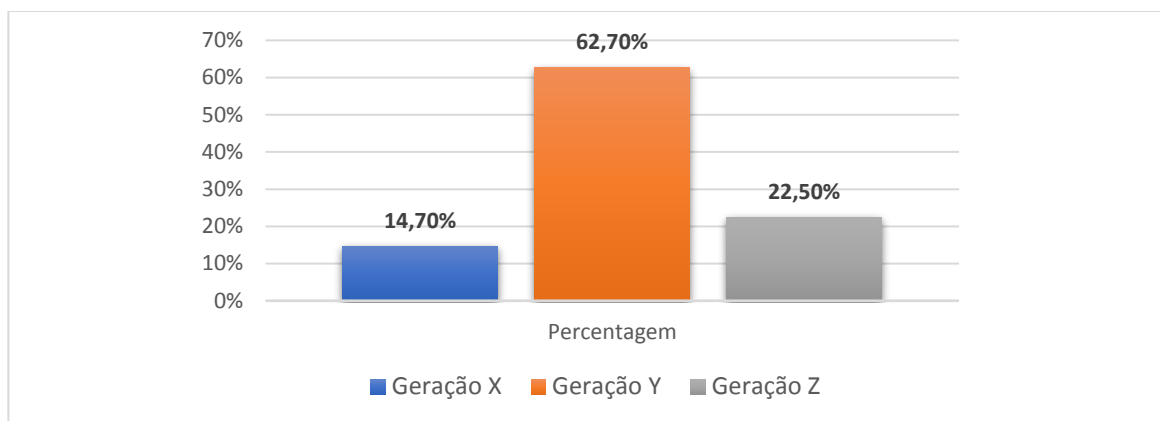


Figura 5. Segmentação Geracional

A **oportunidade de evolução na sua carreira** é apontada, unanimemente, por todas as gerações como o fator determinante para a procura de uma nova oportunidade de trabalho. (ver anexo II, tabela nº2). Este resultado poderá indicar que, por um lado, no que se refere aos planos de carreira, as organizações nem sempre proporcionam o desenvolvimento dos colaboradores, pelo menos da forma que estes pretendem. Por outro, existem razões inerentes a cada geração, nomeadamente a falta de opções para evolução na carreira para a “Geração X”, a ausência de uma possibilidade rápida na ascensão profissional da “Geração Y” e a procura constante de novos desafios que caracteriza a “Geração Z”.

Efetivamente, a “Geração X” mostra um desejo superior às outras de **integrar novos projetos** (85,7%), conforme anexo II, tabela nº2. Este facto pode estar relacionado com a **possibilidade** desta geração **vir a utilizar novas tecnologias** (42,9%), porque estes, tendencialmente, dominam tecnologias mais antigas, que ainda são usadas em alguns sectores de atividade, como por exemplo na banca, ansiando estes por aprender e trabalhar com outras mais recentes.

Curiosamente, seria espectável que a “Geração X” procurasse **segurança no emprego (tipo de contrato de trabalho/condições precárias)**, como fator determinante e motivador na procura ativa de emprego, mas tal facto não se verifica (ver anexo II, tabela nº2).

Os inquiridos da “Geração Y” (50%), referem que a **procura de melhores condições de remuneração** é um dos fatores de saída (ver anexo II, tabela nº2).

Da mesma forma que as outras gerações, a “Geração Z” refere que é determinante na escolha de uma oportunidade de emprego a **oportunidade de evolução de carreira** (100%), a **utilização de novas tecnologias** (80%) (ver anexo II, tabela nº2). Nenhum dos inquiridos desta

geração referiu a procura de **melhores condições de remuneração** como fator que condiciona a procura de um novo desafio profissional.

Os fatores de atração mais referidos pelas três gerações são **a possibilidade de progressão de carreira** e o **ambiente de trabalho**, sendo este último o fator mencionado em maior número (60%) pela “Geração X”. Apesar de ser dos fatores mais votados por todas as gerações, a importância do **ambiente de trabalho** decresce à medida que analisamos as gerações mais novas (ver anexo II, tabela nº3).

Ainda em relação à “Geração X”, esta destaca a **estabilidade de emprego (tipo de contrato)**, com 46,7%, como relevante e motivador ao desempenho das suas funções (ver anexo II, tabela nº3).

A **possibilidade de ter formação/acompanhamento** é um fator de crescente importância à medida que se analisa as gerações mais recentes, o que acaba por ser compreensível na medida em que a sua autonomia, em teoria, aumenta com o nível de senioridade na função. Curiosamente, existe o mesmo tipo de similaridade evolutiva em relação ao fator **melhor salário** (ver anexo II, tabela nº3).

No entanto, e apesar desta fronteira geracional, não se pode ignorar que existem características que migram de uma geração para outra.

- **Distribuição da Residência dos Inquiridos**

Tendo por base os locais de residência dos inquiridos, foi estruturada uma segmentação que agregou alguns concelhos devido à sua proximidade geográfica, ou aqueles que por razões de mobilidade se distingue de outras localizações.

A primeira zona geográfica identificada, segundo os critérios acima referidos, é a **Grande Lisboa**. Esta agrega grande parte dos Conselhos de distrito de Lisboa como o próprio conselho de Lisboa, Amadora, Odivelas, Loures, Vila Franca de Xira, Arruda dos Vinhos, Sobral do Monte Agraço, Mafra, Torres Vedras, Alenquer, Azambuja, Lourinhã e Cadaval. A segunda zona geográfica é a **Linha de Cascais** que agrega os restantes conselhos do distrito de Lisboa como são o caso de Oeiras, Cascais e Sintra. Segue-se a **Margem Sul** do Tejo composta pelos distritos a norte do Estuário do Sado como Setúbal, Sesimbra, Palmela, Barreiro, Montijo, Alcochete, Moita, Seixal e Almada. Por último, as zonas mais dispersas como a **Zona Norte**

que contempla todas as localizações situadas a norte e a nordeste de Lisboa e a **Zona Sul**, que contempla todas as localizações a sul e sudeste do Estuário do Sado.

Os resultados obtidos revelam que 42,2% dos inquiridos residem na zona da **Grande Lisboa**, conforme se pode verificar na Figura 6.

A **Margem Sul** do Tejo é a segunda zona geográfica de destaque, com 22,5%, seguida da **Zona Norte** com 21,6% dos inquiridos a residir nos concelhos que esta localização agrega.

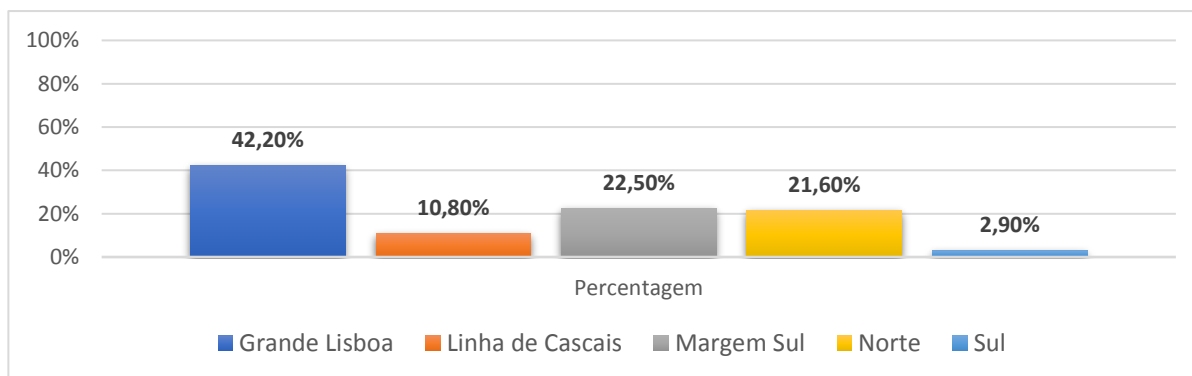


Figura 6. Distribuição de Residência dos Inquiridos

Aprofundando esta análise, percebe-se que o maior número de inquiridos da “Geração X” são residentes na **Margem Sul** (40%). Nas restantes gerações a zona da **Grande Lisboa** é dominante, contudo a percentagem de inquiridos da “Geração Y” da zona **Norte** (28,1%), assim como a percentagem de inquiridos da “Geração Z” residentes na **Margem Sul** (17,4%) são as segundas mais significativas de cada localização (ver anexo II, tabela nº5).

- Número Dependentes do Agregado Familiar dos Inquiridos

As motivações de atração de um colaborador com filhos/dependentes, ou um colaborador sem dependentes a seu cargo, presume-se serem diferentes.

Conforme a Figura 7, 75,5% os inquiridos não detêm nenhum dependente a seu cargo.

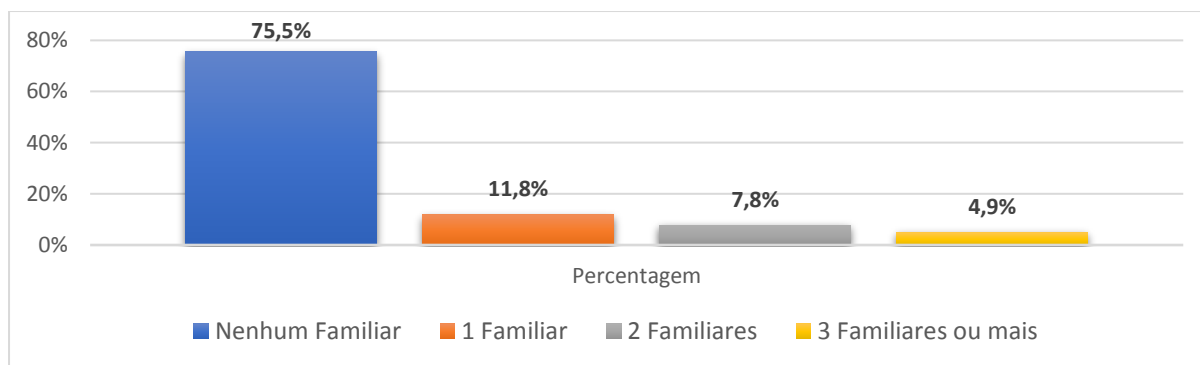


Figura 7. Percentagem de Dependentes do Agregado Familiar dos Inquiridos

Analisando por geração, verifica-se que, no caso da “Geração X”, existe pouca flutuação na percentagem de familiares ao seu cargo. Este facto, já não se verifica nas gerações mais recentes, com um decréscimo muito acentuado dos inquiridos que possuem um ou mais familiares dependentes e aqueles que não tem nenhum familiar a seu cargo, tal como se pode verificar na Figura 8.

Em relação aqueles que referem não ter nenhum familiar sob sua alçada, a **oportunidade de evolução de carreira** (77,8%) e a **possibilidade de utilizar novas tecnologias** (70,4%) são os fatores de saída em destaque. A **conciliação da vida profissional com a pessoal** e a **necessidade de exercer cargos de liderança** não são sequer referidos como fatores a ter em conta (ver anexo II, tabela nº8).

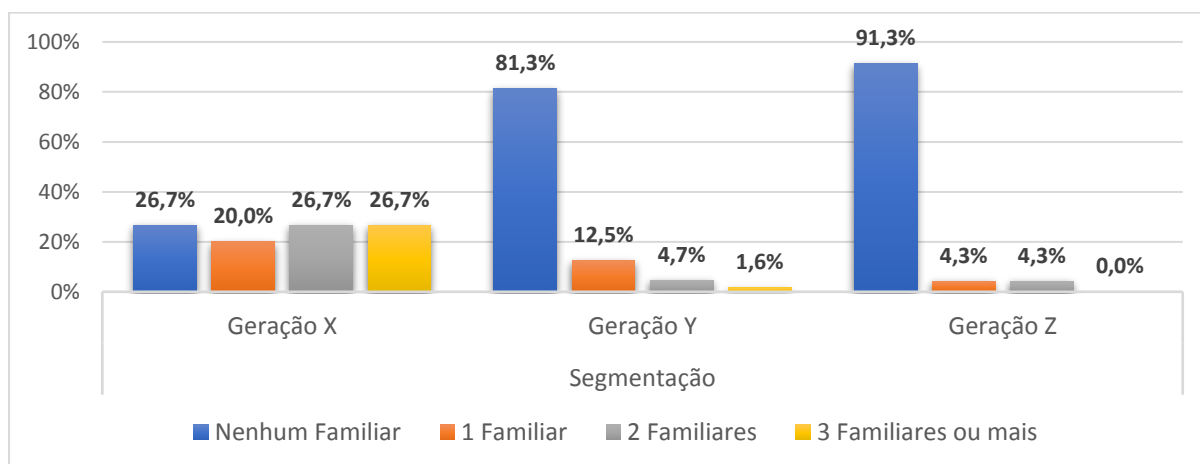


Figura 8. Percentagem de Familiares Dependentes por Segmentação Geracional

Os inquiridos que tem 1 ou mais familiares dependentes, a **oportunidade de evolução na carreira** (100%) ganha mais ênfase, assim como a procura de **melhores condições de remuneração (salário)** também com 100%, conforme tabela 8, anexo II. A **procura de novos**

ambientes de trabalho, bem como, uma **localização geográfica mais favorável** não são razões pelas quais estes procuram novos desafios.

Os fatores de atração dos inquiridos que não possuem nenhum familiar dependente referem são a **possibilidade de progressão profissional** (62,3%), o **ambiente de trabalho** (50,6%) e a **possibilidade de ter formação/acompanhamento** (41,6%) como os fatores mais influenciadores do seu desempenho (ver anexo II, tabela nº9).

A **possibilidade de progressão profissional** e a **possibilidade de ter formação/acompanhamento** são fatores que decrescem à medida que os familiares dependentes aumenta, com aqueles que detêm familiares sob sua responsabilidade a privilegiarem também o **ambiente de trabalho**, a **estabilidade no emprego (tipo de contrato)** e o **melhor salário**. De assinalar que os dois primeiros fatores, **ambiente de trabalho** e a **estabilidade no emprego (tipo de emprego)**, sofrem um aumento na sua percentagem à medida que o número de familiares dependentes aumenta, enquanto o fator **melhor salário** decresce nos inquiridos que têm 3 ou mais familiares dependentes (ver anexo II, tabela 9).

- Qual a Condição Perante a Valorização da Formação Continua

Do total dos inquiridos, 43,1% afirma que se encontravam a estudar conforme anexo II, tabela10.

Os fatores de saída daqueles que neste momento estudam e procuram novas oportunidades, destacam-se a **possibilidade de evolução na carreira** (100,0%) e o interesse em **integrar novos projetos** (53,8%). Por sua vez, aqueles que não estão atualmente a estudar procuram, para além dos fatores mencionados pelos que estudam, a possibilidade de **utilizar novas tecnologias** (59,3%) (ver anexo II, tabela 12).

Quanto aos fatores de atração, pouco diferem entre si, com todos os inquiridos que responderam a esta questão a referirem o **ambiente de trabalho** e a **possibilidade de progressão profissional** como principais indicadores (ver anexo II, tabela 13).

- Grau Académico

Analisando a Figura 9, podemos verificar que a maioria dos inquiridos possuem o grau de **Licenciatura** completo, seguindo-se os inquiridos com o **12º ano** completo.

Cruzando os dados com o ponto anterior, dos 41,7% dos inquiridos com o 12º ano completo não se encontra perante uma valorização académica continua (anexo II, tabela 15), com 70% destes a pertencerem à “Geração Y” e 30% à “Geração Z”, como se pode observar no anexo II, tabela 16.

Outro dado relevante é a percentagem (28,6%) de inquiridos da “Geração X” que, à data, está a apostar no seu desenvolvimento académico, sendo uma percentagem maior que os inquiridos da “Geração Y” neste contexto, conforme anexo II, tabela 16.

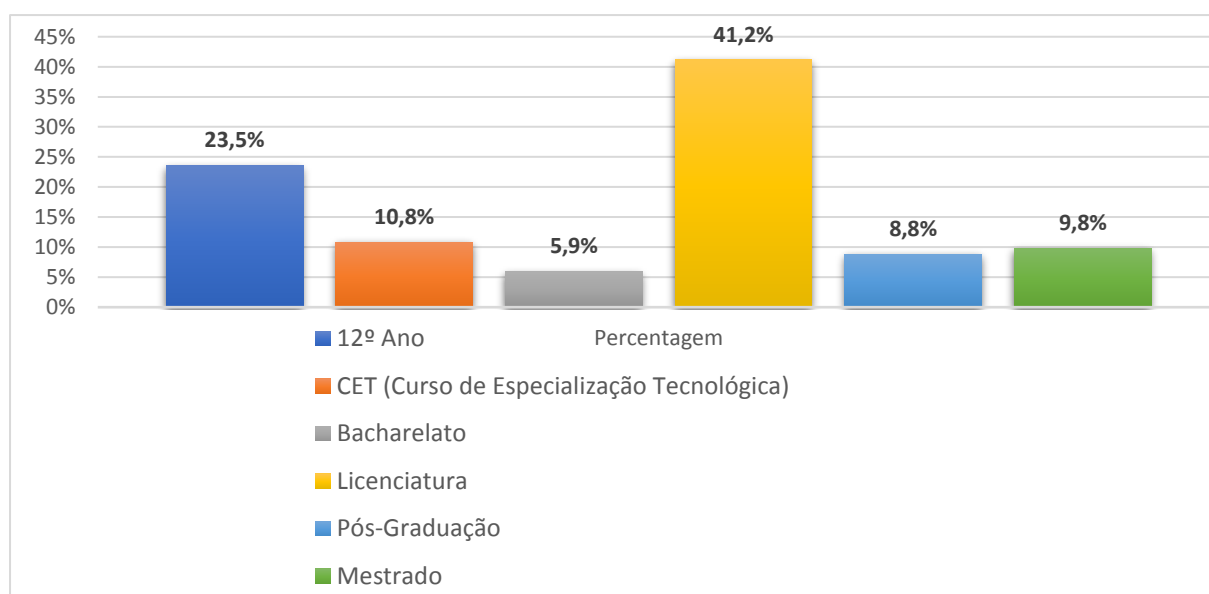


Figura 9. Grau Académico dos Inquiridos

4.2. Caracterização das Funções

- Função a que se Candidata

A função de “**Programador**” com 46,1%, revela ser a mais proeminente nesta pesquisa (ver anexo II, tabela 17). Sendo esta a função mais referida pelos inquiridos devido à sua amplitude e por razões relativas à própria atividade comercial, julga-se pertinente o seu destaque na presente análise.

Analisando estes inquiridos, verifica-se que 62% pertencem à “Geração Y” e 32% à “Geração Z”, conforme Figura 10.

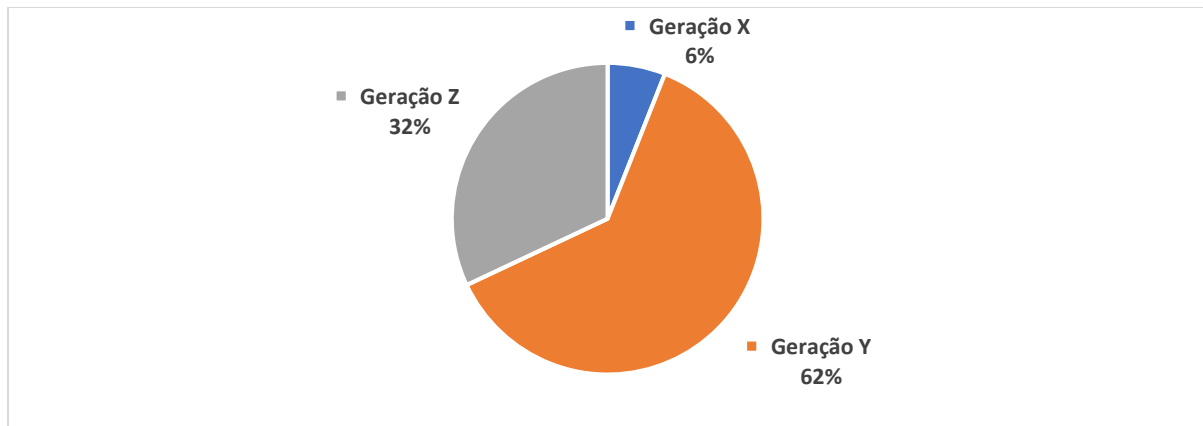


Figura 10. Função de Programador por Geração

A possibilidade de utilizar novas tecnologias, a oportunidade de evolução na carreira, a integração em novos projetos e a procura de melhores condições de remuneração (salário) como os principais fatores que levam estes profissionais à procura de novas oportunidades, conforme de pode verificar na Figura 11.

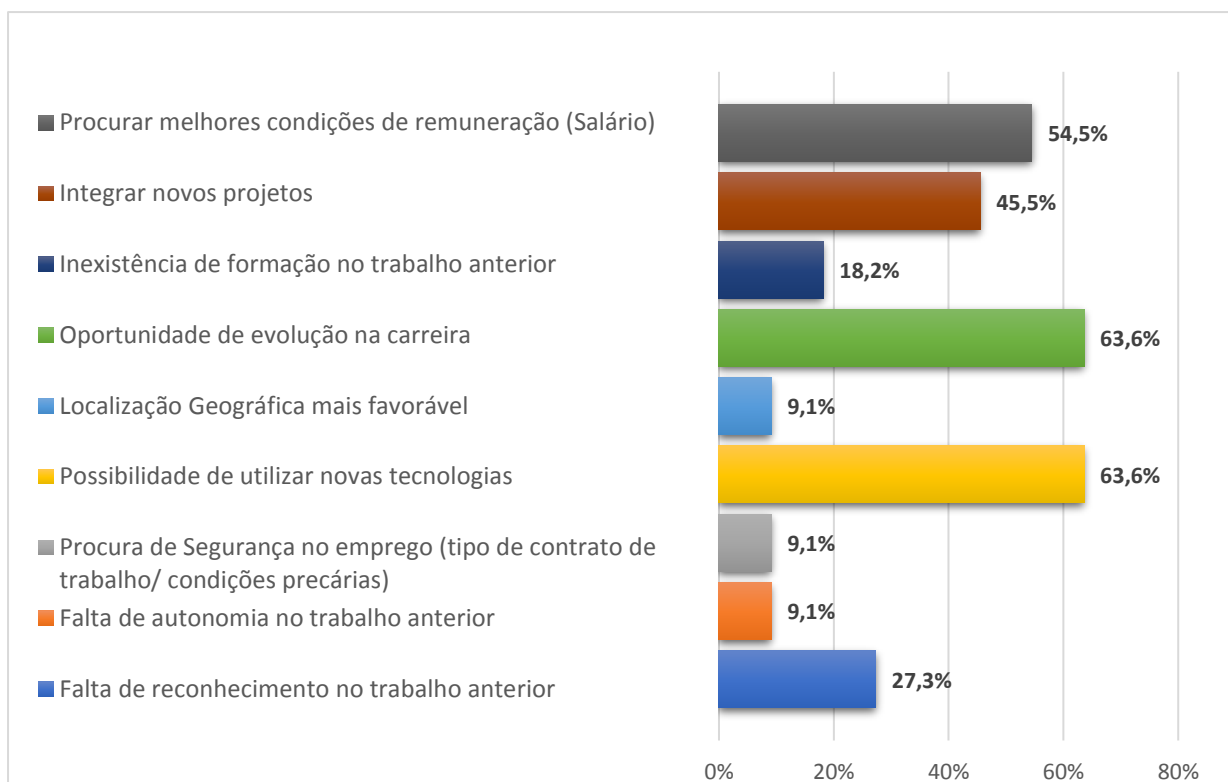


Figura 11. Motivações de Saída

A **possibilidade de progressão profissional**, o **ambiente de trabalho** e o **salário**, revelam-se os fatores de atração a ter mais em conta. (ver anexo II, tabela 19).

- Número de anos de experiência na área de IT

No que diz respeito à questão “**Número de anos de experiência na área de IT**”, 20,6% dos inquiridos possui experiência profissional superior a 10 anos e 23,5% da amostra possui experiência profissional até 4 anos (ver anexo II, tabela 30).

A destacar os 4,9% que já tiveram experiências profissionais em outras áreas que não as TSI, pretendendo assim uma possível mudança de área funcional (ver anexo II, tabela 30).

4.3. Situação atual

- Condição face ao emprego atualmente

Do universo dos inquiridos que já, são 25,5% os que referem que estão em situação de desemprego, conforme anexo II, tabela 34.

Ao realizar esta análise, verifica-se que 53,3% pertencem à “Geração X”, conforme Figura 12.

Em relação à sua origem geográfica, a localização que deteta mais desempregados é a **Margem Sul**, com 34,6%, conforme anexo II, tabela 35.

Ainda em relação a este segmento, dos fatores atração destacam-se o **ambiente de trabalho** com uma percentagem de 61,5%, a **estabilidade de emprego (tipo de contrato)** com 50%, os **benefícios/regalias oferecidos pela organização** e a **possibilidade de progressão profissional**, ambas com uma percentagem de 34,6% (anexo II, tabela 37).

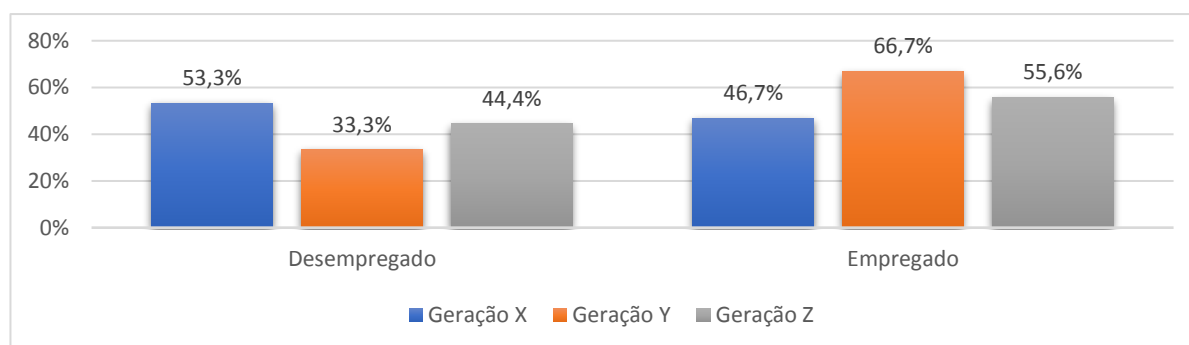


Figura 12. Condição atual face ao Emprego por Geração

Os inquiridos que se encontram empregados procuram um bom ambiente de trabalho (47,5%) e um melhor salário (42,5%) (anexo II, tabela 37).

- Está à procura da sua primeira experiência profissional?

Dos inquiridos, 35,3% procuravam à data da inquirição, o seu primeiro emprego (ver anexo II, tabela 29).

A **oportunidade de evolução na carreira** com 85%, seguido da **possibilidade de utilizar novas tecnologias** com 55% e, por fim, a vontade de **integrar novos projetos** com 52,5%, são, para aqueles já possuem experiência de trabalho, os principais fatores de saída (Figura 13). O **ambiente de trabalho** (53%) e a **possibilidade de progressão profissional** (51,5%), são os principais fatores de atração (anexo II, tabela 32).

Para os inquiridos que procuram a primeira experiência profissional, os fatores de atração são a **possibilidade de progressão profissional** (61,1%), a **possibilidade de ter formação/acompanhamento** (55,6%) e o **ambiente de trabalho** (52,8%), conforme anexo II, tabela 32.

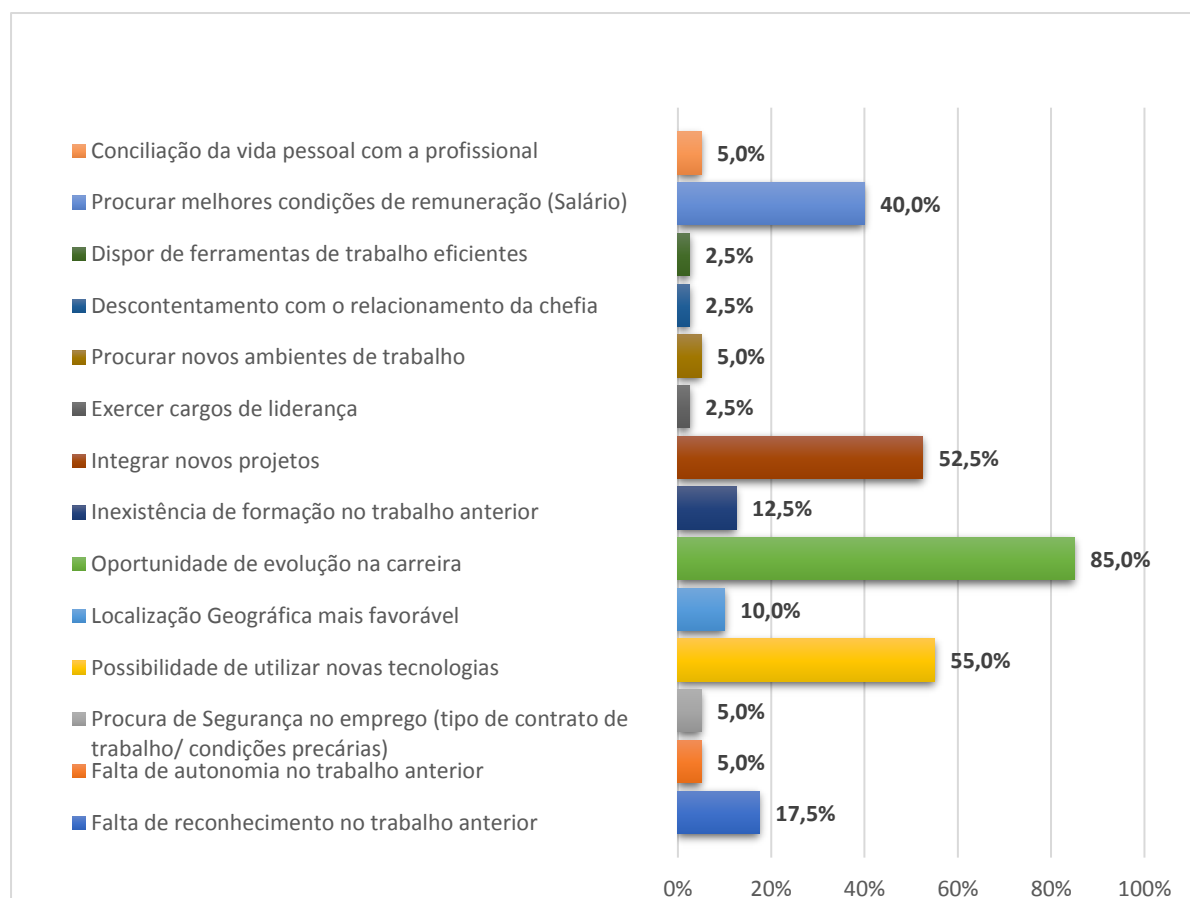


Figura 13. Motivações de Saída - Não está à Procura da sua Primeira Experiência Profissional

4.4. Conhecimento da Organização

- Já conhecia a Consulting? Onde teve conhecimento da Consulting?

Do universo de inquiridos, 59,8% respondem que não conheciam a Organização antes do primeiro contacto (ver anexo II, tabela 21).

Caracterizando aqueles que conheciam a Consulting, (40,2%), na sua generalidade são pertencentes à “Geração Y” (65,9%) (ver anexo II, tabela 22), a residirem na zona da **Grande Lisboa** (36,6%) (ver anexo II, tabela 24). Caracterizam-se ainda por serem pessoas que possuem o grau Académico de Licenciatura completo (36,6%) (ver anexo II, tabela 25).

No que diz respeito à fonte onde estes inquiridos ficaram a conhecer a Organização, 63,4% referem que esse primeiro contacto aconteceu através de **Anúncio de emprego (ITJobs, Net Empregos, etc.)**, conforme a Figura 14.

Os inquiridos que não conheciam a Consulting caracterizam-se por pertencerem na sua globalidade à “Geração X” (60,7%) (ver anexo II, tabela 22), a residirem na **Grande Lisboa** (45,9%) (ver anexo II, tabela 24).

Pode-se ainda constatar que 39,3% destes inquiridos estavam, à data, a estudar, sendo que 64% possuem o grau de **Licenciatura** completo (ver anexo II, tabela 25). De acrescentar que 50,8% dos que responderam de forma negativa à questão, candidataram-se à função de **Programador** (ver anexo II, tabela 23).



Figura 14. Onde Tomou Conhecimento da Consulting

À semelhança de quem respondeu afirmativamente, a maior fonte de primeiro momento de socialização são os **Anúncio de emprego (ITJobs, Net Empregos, etc.)**, com 59% dos inquiridos a terem conhecimento da organização através deste tipo de plataformas.

- Como vê a Consulting? Por favor, refira a percepção que tem da Consulting no momento.



Figura 15. Percepção da Consulting

Esta questão, sendo de resposta livre, optou-se por elaborar uma “núvem de palavras” que permitisse retirar algumas ilações sobre as resposta dadas pelos inquiridos . Pode-se, aqui, verificar que a percepção dos inquiridos em relação à organização, num primeiro momento, prende-se com a sua atividade principal, nomeadamente consultadoria. Outra característica que os inquiridos percecionam é o “**crescimento**” que poderá ser interpretado na óptica da organização, ou seja, a percepção de ser uma organização em crescimento, ou na óptica do inquirido, com a percepção de que a Consulting poderá proporcionar e alavancar o crescimento profissional destes (Figura 15).

- Que sugestões daria para tornar qualquer organização um lugar melhor para se trabalhar?

Esta questão foi realizada nos mesmos moldes da anterior, ou seja, de resposta livre. Aqui, tendo em conta as respostas dos inquiridos, há a destacar o foco no colaborador e no ambiente organizacional, que, na perspetiva dos inquiridos, proporcionará às organizações serem um melhor local para trabalhar (Figura 16).



Figura 16. Sugestões de Melhoria Organizacional

4.5. Determinantes da Atratividade

- Identifique os 3 principais fatores pelos quais procura atualmente oportunidades de trabalho.

A esta questão responderam aqueles que se encontravam empregados no momento da realização do inquérito. Das respostas possíveis destacam-se “**Oportunidade de evolução na carreira**” com 85%, a “**Possibilidade de trabalhar com novas tecnologias**” com 55% é o segundo fator mais importante e a possibilidade de “**Integrar Novos Projetos**” com 52,5% é o terceiro fator mais importante (Figura 17).

O fator remuneratório vem apenas depois destes, com 40% dos inquiridos à procura ativa de emprego devido a esse fator. Dos fatores menos interessantes para este segmento encontram-se a possibilidade de “**exercer cargos de liderança**” e a procura de “**melhores ferramentas de trabalho**” com 2,5% cada.

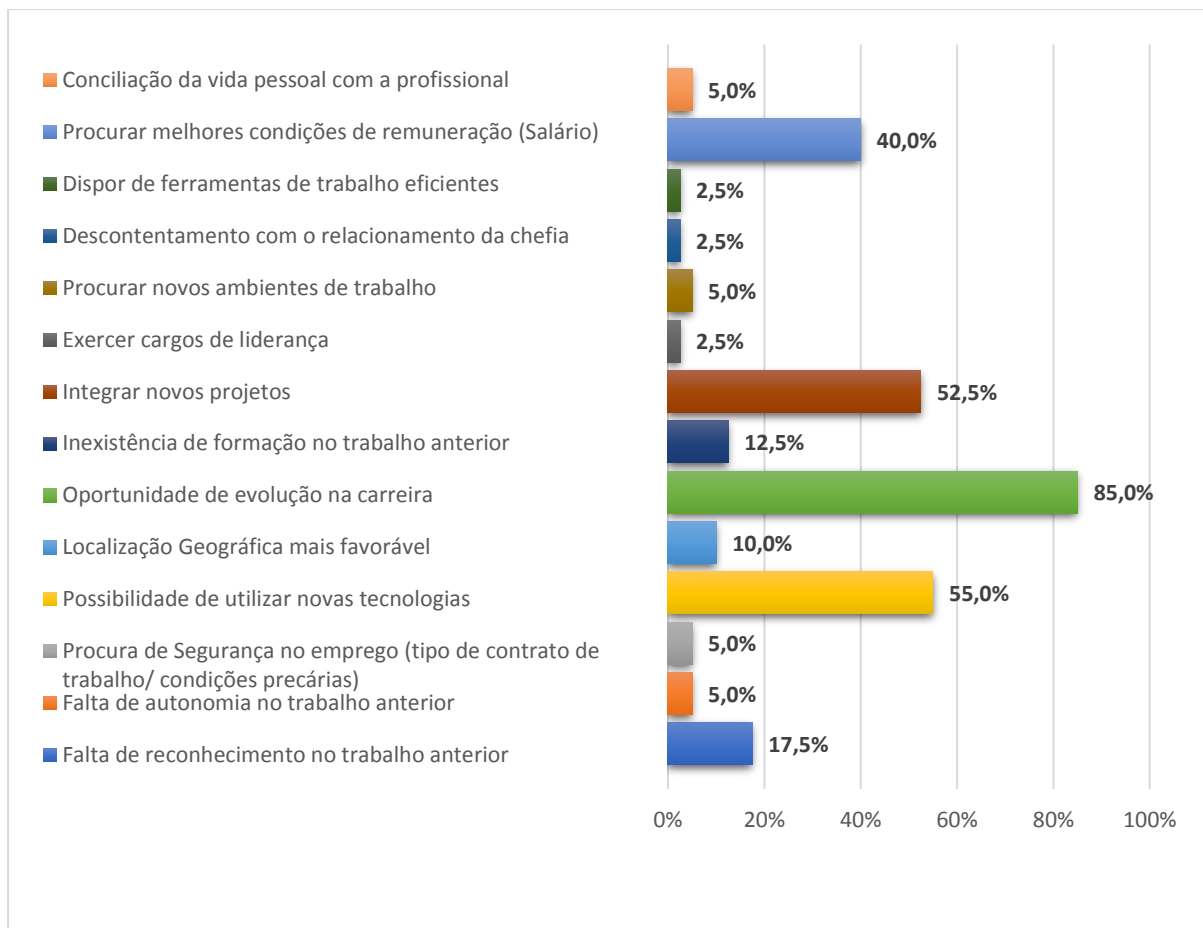


Figura 17. Fatores de Saída

- Identifique os 3 aspetos que seriam determinantes e motivadores para si, na execução das suas funções/tarefas diárias.

Os principais fatores de atração são a **“Possibilidade de progressão profissional”** com 54,9%, o **“Ambiente de trabalho”** com 52,9% e a **“Possibilidade de ter formação e acompanhamento”** com 38,2%, conforme a Figura 18.

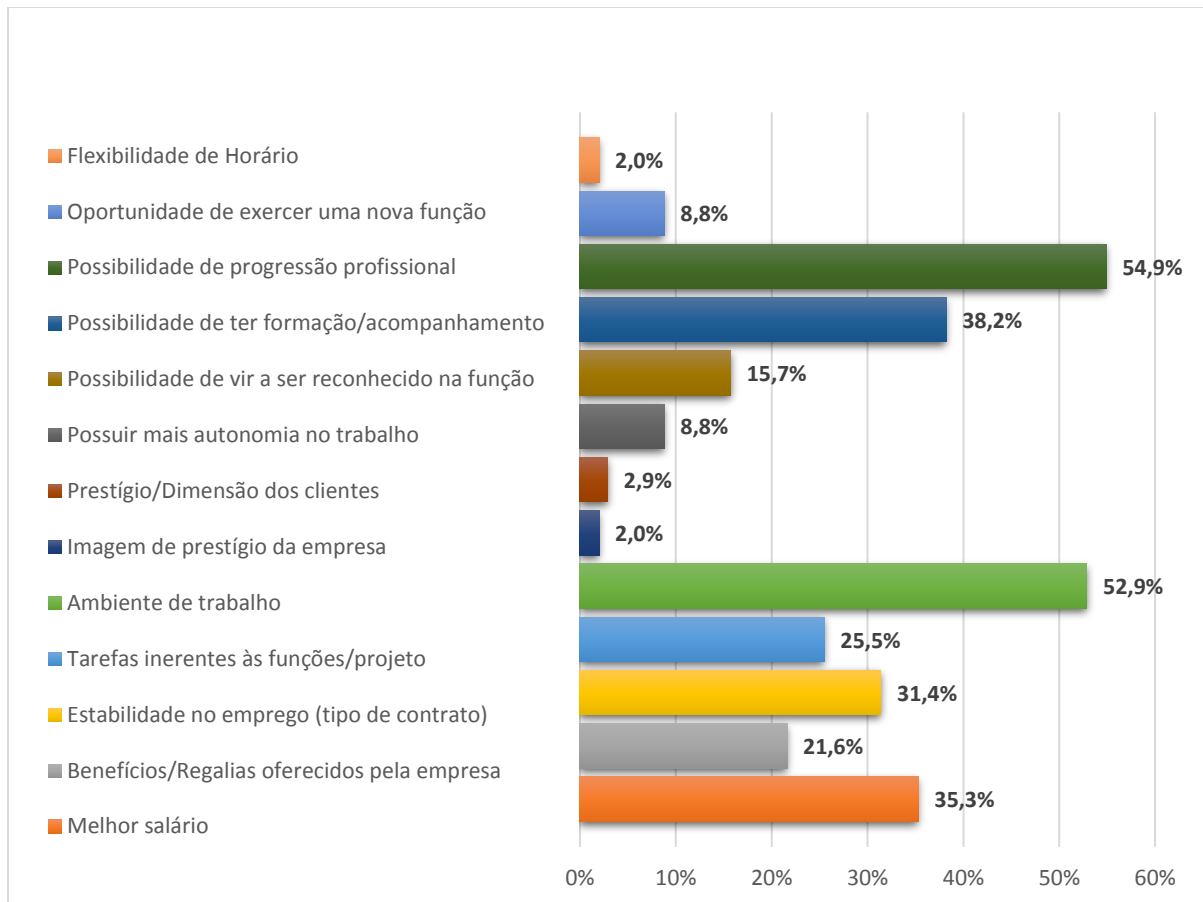


Figura 18. Fatores de Atração

5. Análise Crítica do Resultados

Esta análise visa responder aos objetivos propostos permitindo determinar os fatores de saída dos candidatos que procuram novas oportunidades na área das TSI e os fatores de atração que condicionam a escolha de uma proposta de emprego na área das TSI. Esta caracterização permite determinar as condições que os candidatos procuram, como sendo o lugar melhor para trabalhar.

5.1. Análise dos fatores de saída

A falta de **oportunidade de evolução de carreira** é o fator em destaque quando verificamos as motivações de saída de um colaborador.

A evolução da carreira é de facto chave quer para o colaborador, quer para a organização, pois irá permitir que ambos evoluam, se não vejamos: os ganhos para o colaborador são evidentes, não só no aspeto remuneratório, mas também de prestígio. Para a organização, demonstrar que

realiza esta gestão, proporcionando oportunidades aos colaboradores que por sua vez irão gerar outras oportunidades para a organização, ainda para mais na consultadoria de TSI onde o prestígio e a qualidade do trabalho desempenhado é chave para gerar confiança mútua, quando o trabalho é realizado em clientes, quer parcialmente, quer na sua íntegra.

A percentagem (85%) indicada neste aspeto revela que as organizações têm alguma dificuldade em delinear planos de evolução que vão de encontro às expectativas dos seus colaboradores e aos objetivos da própria organização. Este alinhamento bem concretizado terá, segundo este estudo, impacto na vontade dos colaboradores em abandonarem a organização.

A **impossibilidade de usar novas tecnologias** é o segundo fator que mais se destaca. Estes profissionais estão sujeitos a uma constante evolução tecnológica, que em certa medida pode afetar a sua carreira numa perspetiva de desenvolvimento de competências técnicas, que por sua vez, tende a influenciar a sua ascensão profissional.

Do ponto de vista das organizações, as que percebem e utilizam a tecnologia como vantagem competitiva, usam tecnologias recentes dado que a estas se encontram associadas ganhos de produtividade. Por outro lado, existem organizações cujo o impacto do uso de tecnologias mais recentes é reduzido ou o próprio custo de mudança é extremamente significativo, facto que lhes retira o interesse numa atualização.

Do ponto de vista do colaborador, o uso de tecnologias mais recentes é perceptivelmente aliciente e a ascensão de carreira tendencialmente mais rápida. Nesta área, os profissionais têm a noção que a especialização é o caminho a seguir e os ganhos podem ser muito vantajosos, se não vejamos: se a tecnologia é nova, existem poucos profissionais que a dominam e, havendo poucos, o valor de mercado destes aumenta. Contudo, com a constante atualização tecnológica por parte das organizações, estas, normalmente, procedem por dois caminhos: ou contratam ou formam o colaborador. Muitas organizações optam por recorrer a organizações especializadas em serviços de consultadoria, nomeadamente ao serviço de *Outsourcing*, de forma a conseguirem ter o colaborador disponível no menor espaço de tempo. Ou seja, organizações que prestam este tipo de serviços, têm de estar preparadas constantemente para esta evolução, investindo em formação de forma recorrente, de modo a estarem previamente preparadas.

Isto requer um trabalho de planeamento e visão de mercado por parte das organizações prestadoras de serviços em TSI, que poderá fazer sentido na medida que muitos dos profissionais que procuram usar tecnologias mais recentes, podem ser rapidamente formados

sendo a sua curva de aprendizagem bastante reduzida à medida que o profissional já tenha mais ou menos *background* tecnológico. Porém, não podemos esquecer que o profissional é incorporado numa estrutura que lhe poderá proporcionar evolução ou que, embora as características e as condições que Portugal proporciona a grande parte dos profissionais serem acima da média, existem mercados com os quais Portugal não consegue competir, tornando muito difícil a sua retenção, nomeadamente mercados dos países mais desenvolvidos como por exemplo Alemanha, EUA e UK.

A vontade de **integrar novos projetos** é o terceiro fator mais referido como causa para a procura de um novo desafio. Uma das grandes vantagens de pertencer aos quadros de uma organização que presta Serviços de *Outsourcing* é, precisamente, a oportunidade que estes profissionais têm em integrar vários projetos num curto espaço de tempo. Mas haverá casos que estes profissionais não têm essa oportunidade como por exemplo:

- ❖ O conhecimento que detêm da atividade desenvolvida ser difícil de substituir, seja ao nível técnico seja ao nível do próprio negócio;
- ❖ A área de atividade em que o profissional se especializou ao longo da sua carreira, significando isto que um consultor que realizou diversos projetos na área da banca é, em teoria, uma mais valia nessa área, inviabilizando a entrada em outros tipos de projetos;
- ❖ A organização de IT à qual pertence não ter a capacidade de o integrar num outro projeto que vá de encontro aos seus desejos, seja por incapacidade comercial ou por questões relacionadas com o *timing* de início de novos projetos;
- ❖ A não identificação com a atividade que está e onde a está a desenvolver.

Com certeza existem outras motivações que levam os profissionais a quererem ser integrados em outros projetos, mas cabe à organização perceber exatamente, a nível individual, o que pode fazer para que esta não seja uma motivação que leve estes profissionais a quererem encontrar outro local onde possam concretizar esse desejo.

A procura de **melhores condições de remuneração (salário)** é “apenas” o quarto fator em destaque neste âmbito. Esta pesquisa indicia, mais uma vez, que os profissionais desta área não procuram apenas um aumento nas suas condições remuneratórias, mas sim outros fatores que lhes proporcionem, sobretudo, um maior desenvolvimento profissional e satisfação nas suas tarefas diárias.

5.2. Análise dos Fatores de Atração

Enquanto as motivações de saída estão bem salientes neste estudo, no caso das motivações de seleção existe um maior leque de fatores que os inquiridos salientam como importantes no desenvolvimento das suas tarefas diárias. A **possibilidade de progressão profissional** é fator em maior destaque, com os inquiridos a revelarem que esta eventualidade é decisiva no seu dia-a-dia laboral. Nem todos os profissionais chegam a um cargo de chefia, alguns por opção, outros por possivelmente, naquele momento, não terem o perfil desejado para a função, entre outras razões. Nesse sentido, é importante que as organizações criem as condições para que este facto seja uma evidencia, apostando nos seus ativos. Por vezes as organizações optam por preencher vagas de cargos superiores recorrendo ao mercado para procurar um profissional já experienciado para essa função. No entanto as organizações podem optar por soluções que lhes garantam outro tipo de ganhos, nomeadamente a satisfação de um dos seus ativos ao ser promovido. Podemos constatar a importância de um plano de carreira, bem delineado que permita uma progressão sustentada da carreira de um profissional. A identificação estratégica de colaboradores valiosos aliado a um plano de sucessão que lhes permita, em tempo útil, desenvolver competências chave para a função é algo que, sempre que possível, as organizações devem ponderar e trabalhar de forma a que o fator em análise se verifique na vida diária das organizações.

O **ambiente de trabalho** é o segundo fator de atração mais referenciado. As organizações tecnológicas são conhecidas no meio por optarem por práticas de Gestão e de GRH mais atrativas para as pessoas, o que as fazem lá querer trabalhar. Quando pedimos alguma referência neste âmbito, a Google é a primeira organização que nos lembramos devido à sua constante preocupação com as pessoas e a fazê-las sentirem-se bem no trabalho. Muitas organizações do meio seguem, até onde lhes é possível, algumas destas práticas, mas quando falamos em Outsourcing, as organizações que prestam este tipo de serviço ficam à mercê dos seus clientes quando nos referimos ao **ambiente de trabalho**. Isto significa que a qualidade dos clientes neste aspeto, pode ser determinante para que não seja um fator de saída. Por outro lado, organizações que realizem projetos, como a Consulting, nas suas instalações tem o controlo sobre este aspeto, podendo assim criar as condições necessárias ao desempenho favorável dos seus colaboradores.

A **possibilidade de ter formação/acompanhamento**, como foi perceptível neste estudo, é algo que preocupa as gerações mais recentes, nomeadamente aqueles que estão a entrar neste mercado. A formação é algo extremamente valorizado neste meio, e não estamos a falar apenas de formação técnica/tecnológica, mas também das denominadas de *softskills*. As Universidades e as outras instituições de ensino já desempenham um papel facilitador para as organizações neste aspeto, mas a sua contínua estimulação revela-se preponderante para o desempenho excecional das tarefas destes profissionais. Existem posições em que as *softskills* são mais preponderantes para o sucesso de um determinado projeto, devido à obrigatória proximidade que existente entre o consultor e o negócio, como é o caso de um Gestor de Projeto. Claro que a formação técnica tem a sua importância, e é claramente um impulsionador motivacional para os colaboradores, contudo, ambas, tem que coexistir alinhando sempre com a sua pertinência e desenvolvimento para o colaborador. Felizmente Portugal está a ser reconhecido no mundo da informática por ser um excelente prestador de serviços *Nearshore* (projeto desenvolvido na integra em Portugal, com o cliente final a localizar-se no estrangeiro) devido à qualidade das organizações e dos seus profissionais. As organizações que prestam este tipo de serviço têm que estar preparadas para comunicar com diferentes interlocutores de vários cantos do mundo. Este é outro exemplo de como as *softskills* são importantes para que as organizações sejam bem-sucedidas e, ao mesmo tempo, consigam que os colaboradores se sintam bem e motivados. Quanto ao acompanhamento é outra característica que pode facilmente ser verificada, por exemplo, na atribuição de mentores aos profissionais que por variadíssimas razões necessitem de *mentoring*.

6. Propostas a desenvolver para incrementar a atratividade da Consulting

Estas propostas apresentam-se como pistas para incrementar o *Branding* interno e externo.

6.1. *Branding* Interno

❖ **Levantamento ambiente organizacional interno**

O *Branding* é realizado de dentro para fora e não de fora para dentro das organizações (Stuss & Herdan, 2017). Com a realização do levantamento organizacional interno poderá proceder-se a decisões que de facto visem o melhoramento da orgânica organizacional ficando deste modo visível, por exemplo, o E.V.P. da organização.

❖ **Redefinição da Missão, Visão e Valores**

De modo a alinhar comportamentos que visem a expansão organizacional, é prudente realizar esta análise, com o objetivo de alinhar a comunicação de forma transversal (Botha et al., 2011).

❖ **Formação e desenvolvimento**

Resultante do estudo realizado, verifica-se uma grande preocupação com a formação nos sujeitos inquiridos. Num primeiro momento, a elaboração de um plano de formação inicial transversal, com o objetivo de melhorar a experiência dos colaboradores no momento do acolhimento. Posteriormente, o investimento em formações relevantes para os colaboradores, de acordo com o seu plano de carreira, se possível conciliando com outras para o público geral. Esta iniciativa pode promover a presença de variadíssimos profissionais nas instalações na Consulting, aproximando-se da comunidade ligada à informática. Programas de conversão tecnológica é uma excelente forma de atrair profissionais que pretendem começar uma carreira na área ou outros que pretendem aprender outra tecnologia.

❖ **Criação de um canal de comunicação interna**

Este é um canal que deve ter como objetivo criar uma ligação diária entre a organização e os seus colaboradores, que muitas vezes é difícil de se conseguir (Miles & Mangold, 2004). Esta iniciativa poderia ser concretizada com a criação de uma Rede Interna (Ethernet) que visava, entre outros conteúdos, a publicação de notícias, prémios, promoções, comunicação interna, em detrimento do uso do e-mail para este efeito.

❖ **Fórum/Blog interno especializado**

Criação de um fórum interno dedicado às tecnologias e áreas mais relevantes. Esta iniciativa irá promover o desenvolvimento de relações de afinidade entre aqueles que participam, para além de promover a entreajuda e o consequente desenvolvimento da organização, que irá beneficiar com esta política (Hanci-Donmez & Karacay, 2018).

❖ **Eventos corporativos**

Com objetivos em comum com a proposta anterior, esta visa ainda a oportunidade de propiciar momentos informais de relacionamento entre todos os colaboradores ou oportunidades de reflexão em conjunto que poderiam trazer melhoramentos organizacionais significativos, visto que havia a responsabilização na implementação de ideias daqueles que os colaboradores poderão propor. Isto é uma excelente forma de promover o *empowerment* dos colaboradores, pois iriam ter a oportunidade de ter um impacto visível na organização. Outros tipos de eventos

recomendam-se, nomeadamente atividades de *teambuilding* de modo a promover o desenvolvimento de competências transversais ao desempenho diário das funções como as de comunicação e trabalho de equipa.

6.2. *Branding* Externo

❖ **Planeamento e execução da comunicação externa (Redes Sociais e Site Consulting)**

Segundo Rego et al., (2015) o primeiro momento de socialização que ocorre entre potenciais colaboradores e a organização surge através das principais plataformas de emprego a nível nacional. Serão, assim, necessárias iniciativas que visem aumentar a visibilidade da organização através de outros canais de comunicação de modo a aumentar o *Brand Awareness* da organização e criar formas de *Engagement*, procedendo, num primeiro momento, à caracterização e definição dos diversos canais de comunicação disponíveis (Miles & Mangold, 2004). A realização desta atividade irá permitir direcionar o estilo de comunicação aos diferentes públicos com a posterior criação de uma imagem corporativa que transmita o comprometimento com o seu negócio, focada nos seus valores, no bom ambiente de trabalho e em outros aspetos que torne a organização atrativa para candidatos. Dependendo da sua função os próprios colaboradores devem ter o seu plano de comunicação definido, nomeadamente na forma que se apresentam perante o exterior.

❖ **Student Ambassadors**

De modo a estabelecer elos de aproximação entre organização e os diversos estabelecimentos de ensino, existe a possibilidade através de parcerias com associações de estudantes, de realizar atividades em conjunto, normalmente relacionadas com *mentoring* e promoção da organização (MacKie, 2014; Stuss & Herdan, 2017). A aproximação a estes estudantes vai permitir que a organização consiga estar mais perto dos alunos finalistas e uma consequente integração nela.

❖ **Estágios de verão**

A realização de estágios de verão poderá vir a ser um grande impulsionador da perceção que a comunidade académica tem sobre a organização, bem como uma forma de antecipação do primeiro contacto entre ambos. Permitirá à organização proporcionar experiências interessantes a estes estudantes e o começo de um acompanhamento muito precoce. Um estudante que obtenha uma experiência positiva neste âmbito de certeza que a irá partilhar, promovendo a organização junto da sua comunidade. A organização poderá começar nesse

momento, o seu processo de recrutamento e seleção, identificando aqueles que detêm maior potencial (Stuss & Herdan, 2017).

❖ **Presença em eventos tecnológicos especializados.**

A presença em eventos tecnológicos, normalmente dedicados a uma área ou tecnologia no âmbito dos SI, são uma excelente forma de promover a organização junto de um segmento mais sénior e fixar a sua identidade.

❖ **Expansão Comercial na Margem Sul**

Uma minuciosa prospeção de mercado na Margem Sul, neste caso, justifica-se. Existe mão-de-obra qualificada e a localização, ao contrário da Zona Norte, é neste momento mais favorável devido à proximidade com a Grande Lisboa.

❖ **Aposta no Sul**

A Zona Sul do país é aquela que menos inquiridos registou, o que nos leva a crer que o nome da marca não chega a essa localização. Seria sensato ponderar ações direcionadas a esta localização, começando por presenças em faculdades.

7. Conclusão

Atualmente um dos mais competitivos em Portugal, o mercado das TSI, promove grandes desafios às organizações em especial aos seus profissionais de GRH, com estes a terem que promover estratégias que agreguem a retenção e a atração de talento, com as demais áreas de atuação.

Neste caso, torna-se evidente a necessidade de explorar melhor o *Branding Organizacional* de forma a que a organização consiga posicionar-se de maneira consolidada no mercado, com políticas direcionadas, num primeiro momento, aos seus colaboradores, conseguindo progressivamente externalizá-las. Tendo em conta os resultados obtidos, apostar em formação e desenvolvimento criando oportunidades de evolução, irá manter os colaboradores mais comprometidos com a organização e diminuir a sua vontade em sair da mesma, pelo que se torna necessário criar equipas de trabalho que direcionem esforços para concretizar este plano. Toda esta envolvente que pode ser criada, proporcionará sentimento de pertença nos colaboradores, tornando-os nos seus principais embaixadores. Ficou claro, que a questão salarial não é relevante como fator de saída nem como fator de atração, levando as organizações a terem de apostar nos aspetos mencionados de forma a atrair e manter os melhores profissionais.

Antes, a redefinição da Visão, Missão e Valores, seguida de uma avaliação do ambiente organizacional torna-se fundamental para qualquer estratégia que seja delineada, visto que é esta avaliação que vai dar o ponto de partida de atuação. Necessária a definição de objetivos, levantamento de recursos disponíveis e preparação de indicadores mensuráveis e que de facto demonstrem a efetividade das políticas implementadas. O plano de comunicação deve ser transversal e ajustado a toda a organização. Todas as iniciativas neste âmbito têm de ser comunicadas de forma sistemática, podendo os colaboradores fazer parte dele, promovendo iniciativas internas da organização.

Embora o alvo destas políticas sejam os colaboradores, também a perceção que os clientes finais terão da organização irá ser influenciada por estas medidas, elevando a reputação que estes têm da organização, gerando um claro aumento na confiança depositada nos seus serviços. Por si só, este, é um fator diferenciador da concorrência. A longo prazo a organização poderá beneficiar, também, em termos financeiros como por exemplo na redução de custos em processo de recrutamento e seleção, tirando partido da sua reputação.

8. Referências Bibliográficas

- Aboul-Ela, G. (2016). Employer branding: What constitutes " An Employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Www.Jbrmr.Com A Journal of the Academy of Business and Retail Management, 11(1)*, 154–167.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management, 4(3)*, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Armstrong, M., & Brown, D. (2009). Increasing the effectiveness of reward management. *In: European Reward Management Conference (ERMC 2009), 2., Brussels.* Retrieved from www.employment-studies.co.uk/networkAcknowledgement
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9(5)*, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Mmanagement Int. J. Appl. Sci. Manag, 2(1)*, 183–191. Retrieved from https://www.waljatcollege.edu.om/journal/pdf/IJASM_020101.pdf
- Bali, M., Dixit, S., Link, C., Randstad, Mohamed Badr ElDin Aboul-Ela, G., Chattopadhyay, S., ... Gounaris, S. P. (2016). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Organization Science, 11(1)*, 211–227. https://doi.org/10.1007/978-81-322-2494-5_7
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management, 40(2)*, 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2017). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24(2)*, 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management, 9(1)*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>

- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review 2012 Final*. Retrieved from <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>
- Cantu, C., Montagnini, F., Paiola, M., & Sebastiani, R. (2008). Convergence of value propositions: developing new business models through networking. *Competitive Paper Presented in IMP ...*, (January 2014). Retrieved from https://scholar.google.es/scholar?start=40&q=allintitle:+developing+business+models+%22business+models%22&hl=es&as_sdt=0,5#10
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7ª Edição). Lidel.
- Carlota, M., & Espírito, C. (2016). The importance of employer branding in recruiting. *America's Job Exchange*. Retrieved from <http://www.americasjobexchange.com/employer/employer-articles/importance-of-employer-branding>
- Corporate Leadership Council (2006), EVP Survey: Corporate Leadership Research 2006.
- Cristina dos Santos, I., & Dias Cipulla, J. (2014). Percepções sobre Conflitos entre Gerações no Ambiente de Trabalho: Uma Breve Análise sobre os Baby Boomers e Gerações Subsequentes Perceptions On Conflicts Among Generations In Workplace: A Brief Analysis Of Baby Boomers And Subsequent Generations. In *Revista Científica Hermes n* (Vol. 11). Retrieved from <http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/880/2/132-646-2-PB.pdf>
- Edwards, M. R. (2009). Personnel Review An integrative review of employer branding and OB theory) "An integrative review of employer branding and OB theory" *Personnel Review* *Https Review Journal of Management Development*, 39(6), 5–23. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483481011012809>
- Gupta, R., Kumar Sahoo, S., & Ranjan Sahoo, T. (2018). Employer Branding: A Tool For Employee Retention. In *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*. Retrieved from www.ijbmi.org
- Hanci-Donmez, T., & Karacay, G. (2018). High-Performance Human Resource Practices and Firm Performance: Mediating Effect of Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 63–77. <https://doi.org/10.19236/IJOL.2019.01.05>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the

- Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716.
<https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strengthbased executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal*, 66(2), 118–137. <https://doi.org/10.1037/cpb0000005>
- Manpower. (2009). The Power of Employment Value Proposition - A Solution to Attract and Retain Talent in a Highly Competitive Labour Market. *Manpower White Paper*, 15. Retrieved from <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/bb69be1b-12cb-47d9-973f-f1ad2f22c66a/The+Power+of+Employment+Value+Proposition.pdf?MOD=AJPERES>
- Manpower Ltd. (2009). The Power of Employment Value Proposition - A Solution to Attract and Retain Talent in a Highly Competitive Labour Market. *Manpower White Paper*. Retrieved from <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/bb69be1b-12cb-47d9-973f-f1ad2f22c66a/The+Power+of+Employment+Value+Proposition.pdf?MOD=AJPERES>
- Mikoláš, Z., & Wozniaková, Z. (2009). Virtual Firm Competitiveness. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(10).
<https://doi.org/ISNI:0000000091950263>
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87.
https://doi.org/10.1300/j366v03n02_05
- Randstad. (2017). *Employer brand research: global report*.
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição; M. Robalo, Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sangeetha, K. (2010, May 20). *Effective Recruitment: A Framework*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1612088
- Santos, C. F. Dos, & Diniz, M. V. C. (2011). O Processo Evolutivo Entre As Gerações X, Y E Baby Boomers. *XIV Seminário Em Administração*, 14. Retrieved from http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo9.pdf
- Stuss, M., & Herdan, A. (2017). External Employer Branding Tools Used for Attracting

Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange. *International Institute of Social and Economic Sciences.*, (January).

<https://doi.org/10.20472/efc.2017.008.013>

Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128–138.

<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.005>