

A EFICÁCIA DE ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING*
APLICADAS NO SETOR DO IT NO PROCESSO DE RETENÇÃO
DE COLABORADORES *MILLENNIALS*

Joana Rita Duarte Serralheiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Elsa Dinis, Professor Auxiliar Convidado do ISCTE Business School

junho 2020

A EFICÁCIA DE ESTRATÉGIAS DE *EMPLOYER BRANDING*
APLICADAS NO SETOR DO IT NO PROCESSO DE RETENÇÃO
DE COLABORADORES *MILLENNIALS*

Joana Rita Duarte Serralheiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Elsa Dinis, Professor Auxiliar Convidado do ISCTE Business School

junho 2020

Agradecimentos

A entrega e finalização do presente estudo é fruto de esforço, dedicação e foco nos objetivos a que me proponho atingir futuramente. No entanto, o término desta etapa não teria sido possível se não tivesse do meu lado as pessoas certas que me acompanharam, nunca desistiram de mim e que sempre me incentivaram e apoiaram a fazer melhor. Neste sentido, quero deixar um agradecimento muito especial:

Primeiramente, um muito obrigada à minha orientadora Elsa Dinis, pela sua ajuda, disponibilidade, apoio e por não ter desistido de mim; e pela sua tranquilidade e calma transmitida que tanto me auxiliaram em situações de maior pressão;

À minha mãe, à minha irmã e ao meu pai pelo incansável e constante apoio, força, amor, carinho, por toda a paciência, por serem os meus pilares e por nunca terem duvidado de mim;

Ao João, por me animar e me chamar à razão quando necessário, pela paciência, pelo amor, carinho e principalmente por não me ter deixado desistir e me ter ajudado a ver o lado positivo sempre que não conseguia;

Aos meus avós, tios, tias, primos, a toda a minha família que me apoiou direta ou indiretamente;

Ao meu chefe, pela disponibilidade, suporte e flexibilidade que contribuiu o desenvolvimento do meu estudo;

Aos meus amigos, por todas as mensagens de apoio e preocupação;

Por último, mas não menos importante, um obrigada aos que se disponibilizaram a participar no estudo e que permitiram a concretização do mesmo;

A concretização da presente investigação é uma prova, a mim mesma, de superação, que me permitiu crescer a nível pessoal e ficar mais rica profissionalmente. A todos os referidos, o meu muito e mais sincero obrigada a todos por ansearem a entrega do meu trabalho tanto quanto eu.

Resumo

Na sequência do desenvolvimento do setor das Tecnologias de Informação, em simultâneo com os desafios que as empresas têm vindo a enfrentar com a nova força de trabalho, a geração *Millennial*, surge a necessidade de investirem em estratégias com o objetivo de se destacarem e diferenciarem perante a concorrência do mercado a nível global. O presente estudo tem como foco analisar a eficácia das estratégias de *Employer Branding* implementadas em empresas do setor das TI associadas ao processo de retenção de colaboradores da geração *Millennial*.

Para a investigação de abordagem exploratória e de natureza qualitativa, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de Recursos Humanos em 4 organizações, inseridas no setor das TI em Portugal. O modo de entrevista adotado revelou-se vantajoso na medida em que proporcionou margem para respostas mais concretas, possibilitando também aprofundar o conhecimento no que respeita aos temas inerentes ao estudo, nomeadamente a importância das técnicas de *Employer Branding* e do processo de retenção de colaboradores *Millennials* do ponto de vista dos profissionais do departamento de Recursos Humanos.

Consciente de que a retenção de colaboradores se trata de um processo a longo prazo, esta prática envolve dedicação e esforço de duas partes. Por isso, encontra-se simultaneamente dependente do trabalho diário dos líderes de equipas, como e também está alicerçado no trabalho da equipa de Recursos Humanos. Tendo em conta a pergunta de partida como fio condutor desta investigação, procurou então destacar-se o papel crucial deste segundo interveniente na retenção de colaboradores nas empresas.

Palavras-chave: *Employer Branding*; Recursos Humanos; Práticas de Retenção; Tecnologias de Informação (TI); *Millennials*

JEL Classification System: **O14** (*Manufacturing and Service Industries; Choice of Technology*); **O15** (*Economic Development: Human Resources; Human Development*);

Abstract

Following the development of the Information Technology sector, simultaneously with the challenges that companies have been facing with the new workforce, the millennial generation, emerges a need to invest in strategies with the aim of standing out and differentiating themselves before global market competition. The present study focuses on analyzing the effectiveness of Employer Branding strategies implemented in companies in the IT sector associated with the employee retention process of the millennial generation.

For the investigation of an exploratory approach and qualitative nature, semi-structured interviews were carried out with Human Resources' professionals in 4 organizations, inserted in the IT sector in Portugal. The interview mode used revealed the advantage of measuring the extent to which it provides scope for more concrete responses, also making it possible to deepen the knowledge in regards to the themes inherent to the study, especially the importance of the employer's brand techniques and the selection process of millennials point of view of professionals in the Human Resources department.

Aware that employee retention is a long-term process, this practice involves dedication and effort by two parties. Therefore, it is simultaneously dependent on the daily work of the team leaders, as it is also based on the work of the Human Resources team. Bearing in mind the starting question as the guiding thread of this investigation, it then sought to highlight the crucial role of this second player in retaining employees in companies

Key words: *Employer Branding; Human Resources; Retention Practices; Information Technology; Millennials*

JEL Classification System: **O14** (*Manufacturing and Service Industries; Choice of Technology*); **O15** (*Economic Development: Human Resources; Human Development*);

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo	II
Abstract.....	III
Índice	IV
Índice de Tabelas.....	VI
Índice de Figuras	VII
Lista de Abreviaturas.....	VIII
Introdução	1
Revisão de literatura	6
1.1 O setor das Tecnologias de Informação: o crescente domínio no mercado e a sua evolução histórica.....	6
1.1.1 A indústria das TI: a sua evolução e crescente relevância	6
1.1.2 Principais desafios do setor	8
1.2 <i>Millennials</i> ou Geração Y	10
1.2.1 Contextualização de gerações	11
1.2.2 Principais características dos Millennials	13
1.2.3 Desafios que as empresas enfrentam e soluções de sucesso	17
1.3 Gestão de Recursos Humanos.....	20
1.3.1 Funções de RH – Gestão de Talentos	20
1.4 Employer Branding	24
1.4.1 Conceptualização	24
1.4.2 Proposta de valor - <i>Employee value proposition</i> (EVP)	26
1.4.3 EB Externo vs. EB Interno.....	27
1.4.4 Processos de Employer Branding	29
1.5 Práticas de retenção de talentos	31
Metodologia	34
2.1 O problema e objetivo do estudo	34
2.2 A amostra	35

2.3	Procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados	36
	Análise dos resultados	38
3.1	Análise de conteúdo.....	39
3.1.1	Caracterização da empresa.....	40
3.1.2	Desafios no setor das TI.....	41
3.1.3	Geração Millennial	43
3.1.4	Gestão de Recursos Humanos - Processos de Retenção e Gestão de Talento.....	47
3.1.5	<i>Employer Branding</i>	51
	Principais Conclusões.....	57
	Limitações do estudo e Proposta de investigação futura	61
	Bibliografia	63
	Anexos	67
	Anexo 1 – Declaração de Consentimento e Confidencialidade	68
	Anexo 2 – Guião de Entrevista.....	69
	Anexo 3 – Tabela de Conteúdos.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra	Erro! Marcador não definido.
--	-------------------------------------

Índice de Figuras

Figura 1. Empresas com atividades de tecnologias de informação e da comunicação, TIC, por localização geográfica	8
---	---

Lista de Abreviaturas

TI – Tecnologias de Informação

EB – *Employer Branding*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

RH – Recursos Humanos

EVP - *Employee value proposition*

EBI – *Employer Branding* Interno

EBE – *Employer Branding* Externo

Introdução

Mudam-se os tempos, mudam-se as necessidades. Estando o mundo a tornar-se um lugar cada vez mais tecnológico e digital, as empresas enfrentam hoje em dia uma elevada competitividade a nível global. Como tal, de forma a acompanhar a crescente globalização tecnológica e económica e dar resposta ao aparecimento de novas exigências, esta perspectiva de mudança obriga as empresas a repensarem as suas políticas de recursos humanos e a redirecionarem o seu posicionamento estratégico face à realidade dos dias de hoje.

Na sequência do crescimento do setor das Tecnologias de Informação (TI) que se tem verificado no decorrer dos anos, surge então uma necessidade de mudança e de adaptação por parte das organizações. A indústria em questão tem vindo a revelar-se pela sua rápida expansão a nível global como também tem sido notório o papel que desempenha ao nível da evolução e formação da sociedade. Ou seja, com o desenvolvimento das tecnologias torna-se cada vez mais fácil o acesso à informação que permite informar e formar. Assim, as novas tecnologias permitem, tendo em conta a época atual, acompanhar as gerações na medida em que atendem à constante procura de informação e à necessidade de atualização, remetendo e articulando assim o tema dos *Millennials*. A referida geração cresceu no meio das tecnologias de informação que, uma vez habituada desde cedo a estar conectada e na procura constante de novas tecnologias (Cardoso, 2016), vê facilitado o processo de adaptação relativamente ao que é exigido nas diferentes empresas.

Portugal foi considerado em 2018 como o “TI *Hub* da Europa”, ou seja, o centro das tecnologias de informação da Europa¹. Se por um lado possibilitou novas oportunidades de emprego, consequentemente, por outro, originou mais e novos desafios, nomeadamente, a *War for Talent*. O conceito, em português “Guerra por talentos”, foi sugerido pela empresa americana de consultoria de gestão McKinsey & Company em 1997. O termo, já na altura, remetia para a dificuldade em atrair e reter talentos e para a previsão de um aumento na necessidade dos mesmos para as décadas seguintes. No ano seguinte, 1998, a mesma empresa realizou um estudo que incidiu sobre grandes empresas reconhecidas por serem “ricas em talento”. As conclusões da investigação alertaram para o facto da maioria das empresas não estarem preparadas, e que, até mesmo as consideradas como melhores, se encontravam

¹ master.d – centros formativos. *Sector das Tecnologias de Informação faz de Portugal o IT Hub da Europa*, (Consultado em setembro 2019). Disponível em: <https://www.masterd.pt/noticias/sector-das-tecnologias-de-informacao-portugal-it-hub-da-europa/>.

vulneráveis na procura de talentos enquanto característica determinante numa realidade competitiva (Chambers *et al.*, 1998).

A procura de colaboradores especializados com perfis técnicos, que façam o *fit* e se enquadrem não apenas na vaga como também com a própria empresa e na sua cultura, tem sido um desafio inerente à evolução do mercado tecnológico. Como tal, devido às adversidades que o setor das TI em Portugal tem enfrentado, nomeadamente a rápida expansão e transformação do setor em curto espaço de tempo, cuja tendência de crescimento se prevê que se mantenha² pelos anos seguintes, e novos desafios a surgirem de dia para dia, entre os quais o excesso de procura por talentos face a uma escassa oferta³, é crucial que as empresas detenham uma *workforce* qualificada e motivada contribuindo, assim, para a progressão do negócio. A “guerra por talentos” é real e tem originado um elevado número de oportunidades não só devido à escassez de profissionais adequados, como também ao desafio que tem sido a retenção de colaboradores. Esta realidade tem vindo a ser cada vez mais experienciada pelas empresas, e, na hora de escolher ou permanecer onde trabalhar, os profissionais procuram uma organização que tenha um bom quadro de gestão, com valores e cultura organizacionais transparentes e com a qual se identifiquem (Beechler & Woodward, 2009). Neste contexto, o conceito de *Employer Branding* representa a imagem e reputação de uma empresa enquanto empregadora, e por isso é considerado um fator determinante na hora de atrair os candidatos certos, e reter os colaboradores altamente qualificados.

Concretamente na indústria em estudo, o setor das TI tem apresentado um mercado em contínua expansão e permanente evolução e inovação, que as empresas tentam acompanhar na tentativa de não correrem o risco de “ficarem para trás”. A este desafio, acrescem ainda as exigências dos *Millennials* (ou Geração Y) que não têm facilitado o trabalho dos profissionais de Recursos Humanos e, conseqüentemente, das empresas. No geral, os *Millennials* - nascidos entre 1980 e 2000 - são uma geração orientada e focada nos seus objetivos⁴, mais flexível, que vivem na constante procura de projetos mais desafiantes (Cardoso, 2016) com a ambição de se desenvolverem profissionalmente, não procuram um

² Agência Lusa. *Novas empresas de TIC quase duplicaram em 10 anos em Portugal*, in Diário de Notícias. (Consultado em setembro 2019). Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/novas-empresas-de-tic-quase-duplicaram-em-10-anos-em-portugal----estudo-9341750.html>.

³ Fernandes, Filipe S. *Procura de Talentos pressionam Mercado*, in Jornal de Negócios. (Consultado em setembro 2019). Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/procura-de-talento-pressionam-mercado>.

⁴ Sacadura, Inês Oom de. *Retenção de Millennials: o desafio da nova era laboral* (2019). Dinheiro vivo. (Consultado em setembro de 2019). Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/retencao-de-millennials-desafio-da-nova-era-laboral/>.

trabalho para a vida, e que não vivem para o trabalho, em vez disso, trabalham para viver (Sacadura, 2019). No entanto, tem-se verificado também difícil para as empresas garantirem emprego a longo prazo aos seus colaboradores tendo em conta a atual era de globalização e constante mudança (Cardoso, 2016).

É então neste âmbito que entra o conceito de *Employer Branding* enquanto estratégia a implementar nas empresas na definição e comunicação da sua imagem organizacional, e que contribua para atrair e reter talentos. Mais concretamente, no caso da presente investigação, pretende-se analisar a eficácia dessas estratégias nas empresas alvo de estudo no que respeita ao processo de reter colaboradores da geração *Millennial*.

As estratégias de *Employer Branding* estão então associadas a processos de atração de potenciais colaboradores e retenção de talentos qualificados que, combinados em simultâneo, permitem às organizações atingir vantagem competitiva no mercado de trabalho. Neste sentido, com o intuito de atingir os objetivos esperados e a sua missão, e, portanto, alcançar o sucesso, uma organização deve focar-se no seu ativo mais importante: as pessoas que a integram (Ferreira *et al.*, 2015):. Para tal, uma empresa deverá procurar atrair pessoas com *skills*, aptidões e conhecimentos adequados, mas também desenvolver e reter futuros talentos. Assim, são necessárias estratégias adequadas e pensadas para reter colaboradores da geração *Millennial* de modo a garantir o seu contínuo interesse pela organização e pelo trabalho desempenhado, e, conseqüentemente, a sua realização tanto profissional e pessoal, evitando assim a monotonia de tarefas. Já no que concerne aos fatores que dependem das organizações, estando estas expostas a uma contínua procura pelos melhores colaboradores, poderão não estar a colocar ênfase suficiente nas estratégias de *Employer Branding*.

A principal razão para direcionar o foco desta investigação para o tema do EB prende-se com o facto de existir um *gap* na área deste tema, quando articulado com a Gestão de Recursos Humanos. Ou seja, verifica-se comumente o tema do *Employer Branding* na ótica do *marketing*, isto é, a imagem da marca/empresa que é passada para o exterior levando à compra do produto. Por outro lado, no que diz respeito ao *Employer Branding* aliado à Gestão de Recursos Humanos, as práticas de EB, externo e interno, focam-se nos processos de atrair e reter colaboradores, respetivamente. No entanto, o que se tem verificado é que existe uma diferença ao nível de compromisso dos colaboradores por parte das empresas que apostam e focam parte do seu esforço em estratégias de EB, a fim de reter os seus colaboradores. Ou seja, pela falta de adaptação às novas exigências da geração atual na

procura de emprego, combinada com a alta competitividade e expansão do setor das TI, observa-se uma maior preocupação e cuidado em atrair, isto é com o EB externo. Através de variados meios na comunicação da imagem e reputação da marca, procura promover-se o sentimento, em potenciais interessados, de que a empresa em questão é o local ideal para trabalhar e que, juntamente com o “pacote de atributos” oferecidos por parte da entidade empregadora, desperta o interesse nos profissionais, levando-os a candidatarem-se a essa mesma organização. Contudo, muitas tendem a diminuir a importância, preocupação e atenção com os seus colaboradores após a sua entrada na empresa, isto é, a partir do momento em que exista uma assinatura de contrato, e, conseqüentemente em manter a palavra relativamente ao que foi promovido no momento de atrair o tipo de candidato pretendido. Esta fase concerne ao EB interno de uma empresa, ou seja, o processo de manter a reputação e imagem da organização é um processo contínuo que não deve ser pensado apenas na hora de recrutar e selecionar talentos, como também a longo prazo e a nível interno por meio de uma comunicação transparente para que se obtenha a confiança e lealdade dos colaboradores garantindo a sua permanência na empresa por mais tempo e evitando assim desperdício de custos elevados, em particular, em esforço e tempo.

Ainda que a GRH tenha vindo a tomar cada vez mais relevância ao longo do tempo, com este estudo pretende-se também sublinhar/evidenciar a importância e influência que este departamento exerce numa empresa. Assim, o foco da presente investigação coloca ênfase na relação do EB (interno) com o processo de retenção de talentos. A pertinência do estudo reside no facto, como já referido, de existirem lacunas na área de *Employer Branding* articulada à GRH, e pelo estudo ter sido restringido ao sector das Tecnologias de Informação, uma indústria em constante crescimento, seja a nível nacional como mundial. Salienta-se ainda o facto de ser uma análise contextualizada numa era que se torna cada vez mais difícil manter colaboradores numa organização a longo prazo, devido, não só à oferta no que diz respeito a empresas no setor em questão, como também devido a uma geração (*Millennials*) que vive dependente da procura constante de novos desafios, evitando a todo o custo a estagnação.

Posto isto, o recurso às estratégias de *Employer Branding*, aliado à gestão de Recursos Humanos, tem vindo a tomar maior relevância para promover a diferenciação perante a concorrência na atração e retenção de profissionais. Assim, na tentativa de contribuir para a diversidade deste campo de estudo, esta investigação articula três áreas de grande interesse e importância - Gestão de Recursos Humanos, *Employer Branding* e Retenção de talentos. A

mesma encontra-se estruturada em 3 grandes capítulos. Numa primeira instância será apresentado o enquadramento teórico com base na revisão e análise de literatura científica pertinente para o estudo que aborda as temáticas relativas ao mercado e setor das TI; as especificidades da geração *Millennial*; a gestão de recursos humanos associada ao processo e práticas de retenção de talentos; e as estratégias de *Employer Branding*. Numa segunda fase, procedeu-se à realização das entrevistas que, através da compilação de informação, contribuíram para a elaboração da terceira e última fase da investigação que incide sobre o cruzamento dos dados recolhidos percecionados pelos entrevistados à luz do que tem vindo a ser proposto e sugerido pela teoria. Esta abordagem permitiu averiguar as principais dificuldades que a realidade empresarial do setor das tecnologias de informação tem vindo a enfrentar devido, não só ao seu acelerado crescimento no mercado, como também devido a outros fatores da sua envolvente, entre as quais a transição do que era anteriormente valorizado pelas pessoas pertencentes à geração *baby-boomer* e, posteriormente, à necessidade de reformulação das estratégias, tanto na ótica do *Employer Branding* como nas práticas de retenção, na tentativa de que as mesmas se adaptem e vão ao encontro das expectativas da geração com maior peso, atualmente, na força de trabalho, os *Millennials*.

Revisão de literatura

1.1 O setor das Tecnologias de Informação: o crescente domínio no mercado e a sua evolução histórica

Desde os primórdios das civilizações que a informação e a comunicação são uma necessidade da humanidade, e essenciais para o seu desenvolvimento. O desenvolvimento da espécie humana associa-se também à evolução da própria comunicação e, conseqüentemente, ao avanço das tecnologias e meios de comunicação. Ou seja, “as transformações sociais estão diretamente ligadas às transformações tecnológicas da qual a sociedade se apropria para se desenvolver e manter” (Moraes & Kohn, 2007).

A necessidade de obter informação é cada vez mais urgente e, por isso, é esperado que os meios de acesso correspondam a tal rapidez permitindo que, ao mesmo tempo, a sua comunicação seja também mais eficaz. Com a passagem dos anos, o tempo de espera por informação é cada vez mais reduzido e a utilização das tecnologias de informação foi sendo gradualmente implementado em procedimentos e ações rotineiras.

O aparecimento do setor das tecnologias de informação e comunicação tem vindo a exercer uma influência notória no dia-a-dia e estilo de vida das sociedades. Como tal, este capítulo foca-se em contextualizar a evolução e o mercado da indústria das tecnologias de informação em Portugal, e em dados relevantes que sustentem a presente investigação.

1.1.1 A indústria das TI: a sua evolução e crescente relevância

Estamos a viver numa era globalizada, numa sociedade digital, cujas necessidades de atualização e de conexão são constantes, e na qual as empresas não são exceção a esta mudança. Por isso mesmo, dificilmente nos dias que correm as empresas sobrevivem no mercado sem o uso das tecnologias de informação (Pacheco & Tait, 2000).

Com o avanço tecnológico não só se tem verificado uma crescente integração das TI nas empresas, como também tem vindo a ser consolidada uma nova visão sobre os profissionais e o departamento de TI das empresas. A rápida progressão e a crescente complexidade da realidade das TI que tem vindo a ser experienciada no mundo empresarial requer a contratação de colaboradores especializados com competências específicas em diferentes ramos desta indústria. Ou seja, com a disseminação das TI nas empresas, o que antigamente passava apenas pelo arranjo de computadores e atualizações de *software*, tornou-se, hoje em dia, o departamento das TI, que passou a ser como “o coração e alma” das

grandes empresas⁵ e os profissionais que o integram detêm novas responsabilidades no contexto da empresa. São colaboradores cuja função não se restringe apenas ao departamento das TI estando simultaneamente envolvidos em todas as áreas de negócio da empresa.

Dada a atual competitividade na realidade organizacional, é necessário adquirir, implementar e manter também uma “competitividade tecnológica”, sendo por isso necessárias competências de TI para uma organização se preparar para o futuro (Gartner Group, 1999, citado por Bassellier *et al.*, 2001). Verifica-se também a necessidade de experiência que, combinada com o conhecimento e *skills* dos colaboradores de TI, se revelam enquanto competência distinta que auxilia as empresas a obter vantagem competitiva. (Bassellier *et al.*, 2001)

A indústria das TI abrange todo o universo tecnológico cuja incorporação nas organizações permite não só vantagem competitiva como também dar resposta às novas e atuais exigências do mercado e da sociedade contemporânea, garantindo assim a prestação de serviços com qualidade (Pacheco & Tait, 2000).

Em Portugal, tem havido uma tendência de expansão das empresas do setor das TI. Segundo um estudo da *Informa D&B*⁶ o número de empresas pertencentes a esta indústria quase duplicou nos últimos 10 anos. Enquanto que em 2007 se podiam contar com 776, até 2017 os números já tinham chegado às 1.489 empresas. Prevê-se ainda que esta tendência de crescimento se mantenha já que, até à data do estudo referido - primeiro trimestre de 2018 -, se tinha já verificado um aumento de mais de 500 empresas do setor. No total, segundo o Instituto Nacional de Estatística, com referência ao ano de 2018 (última atualização dos dados realizada em fevereiro de 2020), Portugal Continental e Ilhas contam com mais de 16 mil empresas com atividades na área de tecnologia de informação e comunicação (Figura 1).

⁵ Richard (2016). *The Evolution of the IT Industry*. eSoftload.(Consultado em outubro 2019) Disponível em: <https://www.esoftload.info/the-evolution-of-the-it-industry>

⁶ Agência Lusa (2018). *Novas empresas de TIC quase duplicaram em 10 anos em Portugal – estudo*. in Diário de Notícias. (Consultado em agosto 2019). Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/novas-empresas-de-tic-quase-duplicaram-em-10-anos-em-portugal---estudo-9341750.html>

Figura 1. Empresas com atividades de tecnologias de informação e da comunicação, TIC, por localização geográfica

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)	Empresas com atividades de tecnologias da informação e da comunicação, TIC (CAE Rev. 3 - N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual (2)	
	Período de referência dos dados	
	2018	N.º
Portugal		16 441
Continente		15 921
Região Autónoma dos Açores		231
Região Autónoma da Madeira		289

Empresas com atividades de tecnologias da informação e da comunicação, TIC (CAE Rev. 3 - N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas

Fonte: A partir dos dados do INE

Portugal está a tornar-se progressivamente num país tecnológico. Para além de ter sido considerado em 2018, como o “IT *Hub* da Europa”, apresenta-se também como o país com “um dos mais vibrantes ecossistemas de empreendedorismo da Europa”, com capacidade de “adaptação às inovações tecnológicas” que promove novos negócios, e que acolhe a *Web Summit* desde 2016, sendo Lisboa considerada a capital como “o centro do mundo tecnológico”⁷. Assim, as empresas de TI têm afirmado a sua importância e contribuição para economia nacional bem como para a criação de oportunidades de emprego. Contudo, as adversidades inerentes a esta evolução têm sido sentidas pelas empresas, colocando-as numa posição vulnerável.

1.1.2 Principais desafios do setor

De acordo com o *Randstad Employer Brand Research 2019* o setor das TIC é considerado como o “mais atraente do mundo”⁸. Através das estatísticas obtidas verificou-se que mais de 50% dos inquiridos trabalhariam nesta indústria. No entanto, a inovação no ecossistema empresarial e a implementação do digital em todos os setores de atividade, requer pessoas qualificadas com as competências e experiência necessárias ao exercício dessas funções.

De facto, é sabido que tanto os desafios como os benefícios do universo das TI são transversais a todas as indústrias, ou seja, atualmente é difícil para uma empresa manter-se competitiva e adaptar-se às necessidades que o mercado exige sem a implementação e uso

⁷ aicep Portugal Global. Revista Portugalglobal, Lisboa, Nº105, 2018. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-105-janeiro.pdf>

⁸ Randstad (agosto 2019). *O ambicionado mundo das TIC*. 2019. Disponível em: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/o-ambicionado-mundo-das-tic/>

das tecnologias nas organizações. Segundo um artigo publicado pela revista *Forbes*⁹ em dezembro de 2018, um estudo realizado por profissionais da área da tecnologia (*Tech Experts*) previu alguns dos maiores desafios desta indústria para o ano de 2019. De entre os vários mencionados pelos especialistas, realça-se particular atenção para a capacidade de encontrar talento, que foi considerado como o maior desafio a ser enfrentado pelas empresas *tech* juntamente com a habilidade, por partes das empresas, em retê-lo devido à concorrência, principalmente nos centros tecnológicos. Na mesma ótica, o estudo realizado pela *Randstad* corrobora a ideia de que a procura de talentos com competências técnicas, especificamente na área das tecnologias de informação, tem aumentado e que isso tem dificultado a capacidade de se manterem competitivas no mercado.

A transformação digital à qual as empresas necessitam de se adaptar tem gerado um aumento na procura por especialistas na área das TIC, não só no setor em questão como em todas as outras indústrias. Ou seja, ainda que esta indústria se possa revelar como uma das mais atraentes, empresas de todos os setores procuram profissionais com as mesmas *skills*. Este fator duplica os desafios das empresas de TI, uma vez que não se trata de concorrência “interna”, dentro do mesmo setor, mas sim comum e transversal a todas as indústrias. Uma agravante para toda a realidade empresarial é que se prevê “uma escassez tremenda de competências qualificadas na área de TIC”.

A velocidade a que o mercado tem estado sujeito no que diz respeito à transformação digital e contante evolução e inovação, implica também alterações relativamente a funções e postos de trabalho. O referido fenómeno não só é responsável pelo desenvolvimento de novas funções mais especializadas como é o caso de *Ciber-Security, IoT, Cloud, Machine Learning e Data*¹⁰, como também pela extinção de outras, e conseqüentemente a mudança relativamente às competências, características da força de trabalho e às funções é cada vez mais incerta. Isto é, as empresas desta indústria procuram profissionais dotados de competências específicas, cujas características assentem na especialização e maior *know-how* (Tyson, 2006, citado por Ferreira *et al.*, 2015).

⁹ Forbes (dezembro 2018). *13 Tech Experts Predict The Industry's Biggest Challenges In 2019*. (Consultado em fevereiro 2020). Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/12/27/13-tech-experts-predict-the-industrys-biggest-challenges-in-2019/#216342921bcd>

¹⁰ Informação retirada do relatório sobre tendências de mercado do setor Information Technology realizado pela empresa MichaelPage. (Consultado em agosto 2019). Disponível em <https://www.michaelpage.pt/sites/michaelpage.pt/files/Estudos-de-Remuneração-IT.pdf>

A rápida mudança na necessidade de competências específicas e do aparecimento ou extinção de novas funções a fim de responder às necessidades do mercado torna a realidade empresarial incerta. De acordo com o relatório realizado pela Michael Page o que se verifica nas tendências de mercado do setor *information technology* é que, devido ao crescimento do mercado que, aliado à transformação e inovação global e à concorrência com que se deparam, tem originado o aparecimento de novas funções exigindo profissionais com competências especializadas, a procura é elevada face à escassez dos especialistas, o que leva a que uma das estratégias adotadas pelas empresas desta indústria é apostar em vencimentos mais elevados para esta fatia reduzida de profissionais.

Neste sentido realça-se assim a importância das empresas fazerem esforços necessários para desenvolver os seus atuais colaboradores acompanhando a contínua inovação e transformação digital, bem como investir na constante melhoria dos seus processos de retenção alinhados com uma proposta de valor adequada e aliciante que promova nos colaboradores o sentimento de permanecer na empresa por mais tempo.

1.2 *Millennials* ou Geração Y

“Os Millennials estão destinados a alterar a Economia (...) forçando as empresas a redefinirem o seu negócio nas próximas décadas”

In Millennials Coming of Age, Goldman Sachs¹¹

Os estudos pioneiros em torno da temática de grupos geracionais, mais concretamente em relação ao aparecimento da Geração Y, mais conhecida como *Millennial*, já se previa que tivesse impacto não só na Sociedade e Economia de forma transversal como tenderia a revolucionar as empresas e o seu modo de operar.

O tópico em torno dos *Millennials* tem sido alvo de investigação com o objetivo de tentar entender os valores e ideias desta geração, como também com o objetivo de preparar as empresas para uma nova era e realidade geracional. Recentemente, um estudo realizado pela *CH Business Consulting* em conjunto com a Multidados no primeiro trimestre do ano 2017, permitiu elucidar o impacto da ocupação da população *Millennial*. Como tal, um dos dados estatísticos relevantes retirados do estudo previamente referido foi que em 2016, 1/4 (25%) da população mundial era *Millennials*, “constituindo o maior grupo geracional vivo”. No que

¹¹ Goldman Sachs. *Millennials Coming of Age*. (Consultado em abril de 2020). Disponível em <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/index.html>

diz respeito à representatividade geracional presente nas empresas, prevê-se que em 2025 os *Millennials* possam ocupar cerca de 75% da força de trabalho a nível global.

Existem diversas opiniões relativamente a quem são realmente os *Millennials*, o que estes valorizam, as suas crenças, ideais, e valores, e o seu comportamento no local de trabalho. A investigação em torno deste tema chega a ser considerada muitas vezes como confusa e contraditória (Deal *et al.*, 2010). Neste sentido, e do que se pôde apurar da revisão de literatura, foi possível reter duas perspetivas relativamente a comparações entre grupos geracionais e sobre as causas que levam a essas diferenças. A esmagadora maioria dos autores cujos estudos e artigos foram analisados para este capítulo, defendem o ponto de vista de que os *Millennials* são efetivamente diferentes de todas as gerações anteriores, seja em valores e crenças, seja nas suas atitudes demonstradas no local de trabalho. Por outro lado, outros autores realçam a importância do contexto, assim como da economia global e cultura, a fim de se entenderem os comportamentos de indivíduos de diferentes gerações (Deal *et al.*, 2010).

Existem então três gerações a dominar a atual força de trabalho, *Baby Boomers*, Geração X e *Millennials*. No entanto, a acrescentar ao facto de ser cada vez mais elevado o número de *Millennials* a ingressar no mercado de trabalho, com a eminência de reformas dos indivíduos das gerações anteriores (mais especificamente dos *Baby Boomers*), a geração Y acabará por dominar a força de trabalho mais rápido do que se esperava.

Posto isto, têm sido reconhecidos os esforços por parte das empresas em se manterem atualizados sobre as principais características que definem os *Millennials*, assim como as ambições, valores, crenças e ideais desta geração. A importância de conhecer e compreender o que motiva e satisfaz a geração mais nova (Guha, 2010, citado por Smith & Nicols, 2015) é a necessidade de adaptação das empresas a esta geração a novas e diferentes “exigências” com o objetivo de os atrair e reter, bem como a fim de evitar conflitos geracionais no local de trabalho, aspeto que se tem revelado bastante comum no dia-a-dia dos *managers*.

1.2.1 Contextualização de gerações

Uma geração pode definir-se como um “grupo identificável que partilha anos de nascimento, idade, local e eventos significativos de vida em estados críticos de desenvolvimento” (Smith & Nichols, 2015). Do que foi possível averiguar da revisão da literatura, a esmagadora maioria dos autores defendem o facto de os *Millennials* corresponderem às pessoas nascidas entre, aproximadamente, 1980 e 2000 (Smith & Nicols, 2015; Stein, 2013; Raines, 2002). No entanto, Smola & Sutton (citado por Chou, 2012)

assumem os *Millennials* como as pessoas nascidas entre 1979 e 1994. Posto isto, e tendo em conta o contexto da presente investigação, ter-se-á como base a definição da geração *Millennial* nascida entre os anos 1980 e 2000.

A geração mais nova tem suscitado especial atenção devido ao facto de demonstrar diferenças desde a forma de viver, ideais, crenças, valores, modos/estilos de vida, como até a própria visão, atitudes e comportamentos em ambiente organizacional, em comparação a gerações anteriores. Neste subcapítulo serão então abordados os principais traços de personalidade dos *Millennials* que, segundo a revisão de literatura, definem esta geração. Primeiramente é relevante analisar as diferentes perspetivas dos autores relativamente à origem e causas das diferenças desta geração face às anteriores. Isto é, os estudos e investigações realizados, tendo como tema central os *Millennials*, que visavam elucidar e esclarecer o porquê de diferenças tão evidentes e tão peculiares de uma única geração, são considerados inconclusivos devido ao facto de serem contraditórios os pontos de vista dos diferentes autores. Os *Millennials* são diferentes de todas as gerações anteriores (Brack, 2012) e são vários os artigos que refutam ou corroboram esta ideia pré-concebida.

Por um lado, Raines (2002), defende que “as gerações são moldadas consoante os tempos e épocas” e que os *Millennials* não são excepção, sendo por isso, “vítimas” do contexto em que nasceram e cresceram, tal como a Geração X e *Baby Boomers*. A autora realçou a influência desta geração, e previu a ideia de que os indivíduos *Millennials* iriam ser “agentes da mudança”, não só na sociedade como na redefinição do ambiente organizacional.

Também Stein (2013) afirma que esta geração não se trata de “uma nova espécie”, ao invés disso, são indivíduos que estão a ser mutados a fim de se adaptarem ao ambiente atual. O autor argumenta que devido à globalização, ao aparecimento e uso constante das redes sociais e a rapidez da mudança, permitiu-se quebrar barreiras e alargar as fronteiras a esta geração. Ou seja, as diferenças significativas que os grupos geracionais anteriores tendiam a ter entre países devido ao passado histórico e cultura em que viviam, terão sido então atenuadas pelos *Millennials*. A esta geração foram fornecidos os meios necessários, como aparecimento e desenvolvimento das tecnologias, que permitiram estabelecer uma ponte entre os indivíduos da mesma geração, levando a que se assemelhem cada vez mais as pessoas da geração *Millennial* em todo o mundo.

De acordo com Hershatter & Epstein (2010), é corroborada a ideia anterior de que talvez os *Millennials* não sejam assim tão diferentes das gerações anteriores defendendo que a envolvente em que cresceram face à evolução tecnológica “obrigou” a que se adaptassem. Ou seja, as autoras acreditam que a maior diferença dos *Millennials*, face aos indivíduos da

Geração X e *Baby Boomers*, tanto no local de trabalho como uma característica que, de certa forma, distingue e define esta geração, é a sua relação com a tecnologia e a contribuição da mesma para a maneira como veem e conhecem o mundo.

Por outro lado, insere-se a perspectiva de Brack (2012) que refuta o pensamento anterior e que defende que os *Millennials* são diferentes de todos os seus precedentes porque, além de verem o mundo de forma diferente, é considerada uma geração peculiar no sentido em que desenvolveram capacidades e competências distintas das que detinham as gerações anteriores.

Alguns investigadores (Hauw & Vos, 2010, citado por Smith & Nichols, 2015) apontam para o facto de as gerações serem mais parecidas do que distintas, e que as diferenças entre elas chegam a ser exageradas, e acreditam que todas as gerações continuam a ser “castigadas” e criticadas pela anterior à mesma. Importa, por isso, referir que é frequentemente realçado na literatura a relevância da gestão de conflitos geracionais, principalmente em ambientes organizacionais, e que a convivência entre indivíduos de diferentes faixas etárias tende a desencadear desafios nas empresas (Huyler *et al.* 2015).

Ao pensar em diferenças geracionais, é importante ter em conta que o comportamento individual é o resultado de uma interação entre as predisposições de um indivíduo e o respetivo comportamento que o próprio ambiente incentiva ou desencoraja a ter (Deal *et al.*, 2010). Ou seja, os autores suportam a ideia de que existem diferenças geracionais mas que é necessário considerar também a importância do contexto e da sua envolvente em que as gerações crescem e vivem. Por exemplo, os autores referem que tal como os *Baby Boomers* criticam o uso da gíria, direitos sociais e tolerância por parte dos *Millennials*, também a geração da Segunda Guerra Mundial criticou os *Baby Boomers* pelos mesmos tópicos (Smith & Nichols, 2015).

Neste sentido, deve ter-se em conta a importância da contextualização de cada geração e analisar as diferenças que existem de forma a ser possível proceder-se à adaptação de medidas.

1.2.2 Principais características dos Millennials

A este grupo geracional correspondem as pessoas nascidas entre, aproximadamente, 1980 e 2000 e foram várias as nomeações a fim de designar esta “nova” geração. Desde “Geração da Internet”, *Nexters*, “Geração Digital”, Geração Y (Raines, 2002), *Me Generation* (Stein, 2013) ou *Look at me Generation* (Myers e Sadaghiani, 2010, citado por Smith &

Nichols, 2015) *Millennials* acabou por se revelar o termo mais adequado e claro para a definir, seja na literatura seja no dia-a-dia.

São caracterizados pelas suas diversas e únicas qualidades mas também pelas dificuldades que têm suscitado. Principalmente no que diz respeito aos ambientes organizacionais, os *Millennials* são, considerados por muitos, a próxima *Greatest Generation* (Hershatte & Epstein, 2010) e, talvez, a maior geração que alguma vez se conheceu (Stein, 2013). Contudo, a característica que mais diferencia os *Millennials* em relação aos grupos geracionais anteriores é o facto de terem nascido no início de uma “nova era”, isto é, aquando do aparecimento da Internet. O facto de terem nascido e crescido durante o desenvolvimento de uma sociedade digital levou a que sejam frequentemente designados como “nativos digitais”, e o contacto e relação constante com a tecnologia, *gadgets* e redes sociais levou não só a que os *Millennials* alterassem a maneira como veem o mundo, como também desempenhou um papel primário na formação de como este grupo aprende, interage e comunica (Hershatte & Epstein, 2010). São tecnologicamente avançados e, para eles, a tecnologia é como um sexto sentido. A necessidade de interagir com o mundo e estarem sempre conectados, torna-os dependentes da tecnologia (Smith & Nichols, 2015).

A forma como foram educados e as experiências que tiveram enquanto crianças desencadeia o que se designa por “personalidade geracional” (Raines, 2002). Como tal, alguns aspetos foram considerados determinantes e tiveram um grande impacto na formação da personalidade dos Millennials no que diz respeito à ética no trabalho. Primeiramente, é consensual entre investigadores que esta geração apresenta elevados níveis de autoestima e, o facto de a mesma ter sido realçada durante toda a infância e adolescência, tornou-os mais confiantes, positivos e otimistas (Raines, 2002; Brack, 2012; Hershatte & Epstein, 2010; Stein, 2013; Smith & Nichols, 2015). Os *Millennials* foram também “batizados” por “crianças troféu” (Stein, 2013; Hershatte & Epstein, 2010), cuja designação, com uma conotação menos positiva, deve-se ao facto de os pais, educadores e professores terem procurado aumentar a autoestima das crianças na tentativa de melhorar as suas oportunidades de sucesso. Por esta razão, é afirmado que, devido a toda a autoestima a que foram habituados, esta geração tem maior probabilidade de não corresponder às expectativas no que diz respeito às suas carreiras e níveis de satisfação com o seu trabalho mais baixos (Stein, 2013).

A continuidade e repetição desta postura dos pais, educadores e professores ao longo do crescimento da geração *Millennial* desencadeou que, posteriormente, já enquanto adultos e em ambientes organizacionais, se mostrem desapontados sempre que não lhes é afirmado o

quão bons são, passando isso a ser um fator determinante na autoestima desta geração. Isto remete-nos para outra característica da personalidade desta geração que é a constante necessidade de orientação, aprovação e *feedback*, que lhes garante a segurança de que estão a progredir e no caminho certo. (Raines, 2002; Hershatter & Epstein, 2010; Smith & Nichols, 2015; Huyler, *et al.*, 2015).

A geração *Millennial* foi doutrinada desde o primeiro momento a procurar aprovação de superiores, e a ambiguidade de projetos ou sensação de não obterem clareza, detalhe, apoio e orientação para o desempenho de tarefas/trabalho resulta em angústia para esta geração (Hershatter & Epstein, 2010). Adicionalmente, a internet veio disponibilizar informação abundante, vasta e diversificada de forma instantânea à distância de um clique. O uso constante de tecnologias e internet, e o facto de terem crescido numa sociedade digital e a serem tecnologicamente avançados, levou a que a pesquisa por respostas se tornasse algo automático para os *Millennials* e de forma rápida e imediata. Posto isto, é frequentemente referido na literatura que esta geração é mais impaciente em relação às anteriores devido a estarem habituados a obter respostas instantâneas, o que nos remete também para a situação de “exigência” de *feedback*, rápido e de forma contínua. Por outro lado, a abundância de informação a que estão sujeitos levou a que esta geração aprimora-se a sua habilidade de filtrar a informação que lhes interessa (Huyler *et al.*, 2015).

Outro aspeto que contribuiu para a formação de personalidade dos *Millennials* foi o facto de terem experienciado diferentes atividades extracurriculares enquanto jovens. Por um lado, permitiu-lhes desenvolver uma maior propensão para o trabalho em equipa (Hershatter & Epstein, 2010; Raines, 2002; Brack, 2012; Huyler *et al.*, 2015), a serem mais colaborativos, a aceitarem melhor as diferenças, e por isso, a serem mais tolerantes e inclusivos no que diz respeito à diversidade de etnias, nacionalidades e também de preferências de género (Raine, 2002; Behrens, W., 2009, citado por Smith & Nichols, 2015). Por outro lado, não só os habituou ao cumprimento de horários e a ter vidas mais estruturadas, como também alterou completamente a sua visão em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isto é, a necessidade deste equilíbrio advém, essencialmente, de um maior foco na família (Hershatter & Epstein, 2010).

Os *Millennials* observaram a reduzida flexibilidade existente nas empresas onde os pais trabalhavam e experienciaram os esforços e sacrifícios a que a geração anterior teve que se submeter, a fim de alcançar sucesso nas empresas (Hershatter & Epstein, 2010), um deles sendo precisamente a “escolha” da vida profissional em detrimento da pessoal. Ou seja, estas atividades extracurriculares, ou até passarem demasiado tempo nas creches e infantários,

eram, na maioria das vezes, a solução para dar resposta à necessidade dos pais terem onde deixar os filhos, a fim de fazerem horas extraordinárias ou a ficarem mais tempo nos respetivos empregos. Como tal, o facto de terem experienciado situações como a descrita e terem passado menos tempo com os pais, levou, não só a que ambicionassem um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e condições de trabalho mais flexíveis sem comprometer o tempo livre (Cardoso, 2016), como a serem percecionados como uma geração com foco maior na família e vida privada do que na carreira (Hershatter & Epstein, 2010; Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S., 2010 citado por Smith & Nichols, 2015).

Podem então destacar-se os seguintes traços de personalidade da geração *Millennial*: mais otimistas, positivos, confiantes e com elevados níveis de autoestima; a constante necessidade de orientação, aprovação e *feedback*; o gosto pelo trabalho em equipa e serem mais colaborativos e tolerantes; a ambição pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e a sua apetência tecnológica. Além disso, são também mais eficazes na área de *multitasking*, rápidos aprendizes, empreendedores e inovadores, criativos, sociáveis, educados, influenciadores, com espírito cívico, orientados para o alcance de objetivos e procuram atingir um nível elevado de realização pessoal (Raines, 2002; Hershatter & Epstein, 2010; Brack, 2012; Kaur & Verma, 2011; Stein, 2013; Huyler *et al.*, 2015). Como tal, procuram um trabalho com significado e sentido e valorizam as oportunidades de treino e desenvolvimento a fim de progredirem na carreira (Hershatter & Epstein, 2010; Huyler *et al.*, 2015; Smith & Nichols, 2015). Procuram também trabalhar para uma empresa que cumpra o seu papel no âmbito da responsabilidade social, que opere de forma sustentável, que tenha um impacto positivo na sociedade, e cujo ambiente de trabalho seja descontraído, honesto, mais flexível, que se reja pela comunicação aberta, que proporcione tanto oportunidades de aprendizagem como ofereça desafios, possibilite relações próximas e de maior afinidade com os colegas e supervisores, e com uma hierarquia não tão restrita (Raines, 2002; Hershatter & Epstein, 2010; Smith & Nichols, 2015).

Cardoso (2016) realça também a particularidade desta geração para fazer planos a curto-prazo. Ou seja, não procuram um “empego para a vida”, e o leque de oportunidades que enfrentam leva a que, caso se sintam a estagnar ou que considerem não estar a ser suficientemente desafiados a nível profissional, rapidamente dão preferência a trabalhar num projeto que lhes permita novas aprendizagens, do que a uma carreira estável ou que ofereça ganhos financeiros mais elevados (Nichols & Smith, 2015; Cardoso, 2016).

De um modo geral, pode então concluir-se que a geração que acompanhou o aparecimento e desenvolvimento da internet e tecnologias, crescendo numa sociedade digital,

desenvolveu maior apetência tecnológica face às gerações anteriores. Além disso, está sempre conectada, em constante procura de informação fácil e imediata; anseiam por aprovação e feedback, reconhecimento e mérito; procuram maior flexibilidade de horários, compatibilização entre a vida pessoal e profissional, projetos desafiantes, oportunidades de treino e desenvolvimento, e um ambiente organizacional informal com uma comunicação aberta que permita relações interpessoais com os superiores. (Cardoso, 2016).

1.2.3 Desafios que as empresas enfrentam e soluções de sucesso

“É um grande desafio atraí-los (Millennials) mas também retê-los. E só se consegue reter esta geração que lida mal com rotinas e repetição, se forem dados desafio contantes”

Nuno Troni. *millennials: diferentes ou iguais?*¹²

As empresas reconhecem que o principal fator diferenciador são as “suas pessoas” (Raines, 2002). Os *Millennials* vieram “obrigar” as empresas a redefinir o desenho das estratégias no que diz respeito às práticas e processos de RH. Ou seja, adaptarem-se não só aos hábitos desta nova força de trabalho, mas também às suas “atmosféricas expectativas” que, ocorrem devido a sempre se terem sentido enquanto indivíduos necessários e indispensáveis, ingressando assim no mercado de trabalho com expectativas mais elevadas do que a geração anterior (Raines, 2002; Stein, 2013).

Os principais desafios que as empresas têm vindo a enfrentar, tendo em conta a revisão de literatura, devem-se ao contínuo aumento das reformas de colaboradores da geração *Baby Boomer* em simultâneo com a oferta de novos talentos da geração *Millennials* não ser suficiente para o preenchimento de todas as vagas (Kaur & Verma, 2011). Por este motivo, também se constata um esforço limitado, por parte desta geração, em se manter numa empresa por mais tempo. Ou seja, o facto de haver um vasto leque de oportunidades, leva a que os *Millennials* sejam mais ávidos no que diz respeito à tomada de decisão relativa a mudar de emprego no caso de o atual já não os desafiar ou satisfazer o suficiente. Gary Stiteler (citado por Stein, 2013), um profissional de recrutamento com mais de 15 anos de experiência, afirma que aquando do início da sua atividade profissional, as pessoas tinham o pensamento de “fazer, fazer, fazer”. Ou seja, eram as empresas que decidiam se precisavam das pessoas ou não numa realidade em que os colaboradores se limitavam a fazer o que lhes era pedido. Atualmente verifica-se quase o reverso da situação anterior. O recrutador refere

¹² Troni, Nuno. Randstad (2018). *Millennials: diferentes ou iguais?* (Consultado em agosto 2019). Disponível em: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/millennials-diferentes-ou-iguais/>

que os *Millennials* “estão cerca de 3 a 4 passos” à frente dos profissionais e, enquanto indivíduos exigentes, quando ingressam numa empresa, têm uma propensão em querer escolher as tarefas específicas nas quais se pretendem dedicar, e as condições sob as quais se envolverão. Esta geração reconhece o seu potencial e que as empresas precisam deles como possíveis agentes de mudança (Hershatte & Epstein, 2010). Por esse motivo, e devido à necessidade constante das empresas por profissionais, culminou na adaptação das empresas aos hábitos, crenças, valores e motivações desta nova força de trabalho, em vez de esta se moldar às organizações.

Das várias características dominantes da geração *Millennial* que beneficiam as empresas, a sua apetência tecnológica é uma das consideradas mais interessantes no universo organizacional, não só porque a familiaridade nativa pode acrescentar valor às empresas, como também leva a que as instituições sejam obrigadas a repensar em novas estratégias de como tratar e motivar este grupo mais novo (Hershatte & Epstein, 2010).

Pode constatar-se que a atual força de trabalho é composta por *Baby Boomers*, Geração X e *Millennials*. É referido que devido à inconsistência nos valores/crenças e expectativas no que diz respeito à ética no trabalho, à medida que os *Millennials* integram a força de trabalho, o conflito entre gerações torna-se comum (Deyoe & Fox, 2011, citado por Smith, & Nichols, 2015). Ou seja, o facto de esta geração pensar e ver o mundo de uma forma diferente face às gerações anteriores, leva a que o seu estilo “choque” os outros colaboradores. A necessidade constante de aprovação, *feedback*, supervisão e orientação no local de trabalho; serem mais colaborativos, em comparação aos *Baby Boomers* que se revelam mais individualistas; a flexibilidade de horários e de formas de trabalhar; a procura de oportunidades, desafios e acelerada progressão de carreira; ambiente de trabalho mais informal e com relações interpessoais mais próximas entre diferentes níveis hierárquicos (Hershatte & Epstein, 2010; Brack, 2012). Neste sentido, se tais diferenças geracionais não forem devidamente identificadas e integradas, pode esperar-se um aumento de conflitos nas empresas.

Como tal, a fim de evitar os conflitos geracionais e falta de comunicação, e por forma a garantir o compromisso e lealdade dos *Millennials*, a revisão de literatura sugere medidas e planos de ação com o objetivo das empresas se adaptarem à nova geração. Uma das estratégias que se tem verificado como prática cada vez mais comum no que diz respeito à flexibilidade de horários é o *Home Working* ou *Working from home*. As empresas estão conformadas com o facto de a nova geração exigir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o uso da tecnologia veio facilitar este “desejo” e necessidade na vida dos

Millennials. Isto porque, não só lhes permite trabalhar em qualquer lugar, como tem a vantagem adicional de estarem em contacto com soluções tecnológicas (Hershatte & Epstein, 2010). Além disso, outra medida que tem também vindo a ser adotada pelas empresas é o recorrente investimento em formas mais dinâmicas de introduzir conceitos, práticas e os valores relativos à organização, através por exemplo de *e-learning*s, com o objetivo de que a informação que se pretende transmitir seja devidamente retida pela geração mais nova (Brack, 2012).

Outra sugestão frequentemente referida são os programas de *mentoring* e *coaching*, cujo fim é o envolvimento de todas as gerações que integram a força de trabalho (Hershatte & Epstein, 2010; Brack, 2012). No que diz respeito ao *mentoring*, proporciona aos *Millennials* um ambiente no local de trabalho baseado na ajuda, suporte e supervisão. Ao mesmo tempo, revela-se eficaz também no processo de socialização entre gerações, na partilha de interesses, habilidades, aprendizagens e ensinamentos, e respeito mútuo. Neste sentido, os programas de *mentoring* não só evitam e atenuam conflitos geracionais, como permitem satisfazer a necessidade dos *Millennials* de maior orientação e supervisão, levando a um maior envolvimento e compromisso, que se revelará também na lealdade e na retenção. Na mesma ótica, também o *coaching* revela índices de maior envolvimento, maior colaboração, contribui para a aprendizagem e, além disso, satisfaz também a necessidade dos *Millennials* de medidas claras e bem delineadas (Hershatte & Epstein, 2010; Brack, 2012).

Também a cultura organizacional das empresas têm vindo a ser modificada e redefinida à medida que aumenta o número de *Millennials* a integrar a força de trabalho. A geração mais nova dá importância à cultura organizacional na qual procura um alinhamento entre as suas ações e valores e as da empresa (Hershatte & Epstein, 2010; Huyler *et al.*, 2015). Na eventualidade do que a empresa transmitir não ser consistente com o que faz e defende, no que respeita ao leque de oportunidades a que os *Millennials* estão sujeitos, permite que seja mais fácil para esta geração a procura de um trabalho com mais sentido e significado e que corresponda às suas expectativas.

A integração da geração *Millennial* com a envolvente organizacional é então crucial para que as empresas verifiquem um aumento na retenção dos colaboradores mais novos, uma vez que, caso estes não se sintam parte integrante do processo de contribuição e futuro da empresa, este sentimento pode revelar-se como desinteresse e/ou falta de motivação para continuar na empresa, levando a que procurem outro local mais aliciante para trabalhar (Huyler *et al.*, 2015).

1.3 Gestão de Recursos Humanos

O estudo empírico em torno do conceito da Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser constante e revisto ao longo dos tempos. Numa fase inicial, a presença humana nas empresas era pouco relevante para as chefias, chegando a não ser feita distinção entre o Homem e a máquina. O papel dos trabalhadores era de subordinação em que primava a obediência aos supervisores, a indiferenciação e a facilidade de substituição. Atualmente, a crescente valorização e importância do papel dos Recursos Humanos nas organizações, tem-se revelado não só como fator contributivo para o sucesso das empresas, como também para se destacarem enquanto marca empregadora perante concorrência existente no mercado.

1.3.1 Funções de RH – Gestão de Talentos

Como anteriormente referido, prevê-se que os *Millennials* venham a ser geração predominante na força de trabalho. Numa era marcada pela dificuldade das empresas em se manterem competitivas e em reter colaboradores desta geração, considerou-se relevante abordar a temática da Gestão de Talentos e do papel da GRH na adequação de práticas e estratégias com o objetivo de identificar e fazer uma boa gestão de potenciais talentos face à crescente procura pelos mesmos.

Atualmente existe a noção consensual da importância que os recursos humanos têm no processo de criação das organizações, tornando assim imprescindível a sua adequada gestão a fim de alcançar a progressão e crescimento das empresas. A sua evolução tem vindo a revelar que “a ênfase nas boas práticas de Gestão de Recursos Humanos é fulcral para o sucesso das organizações” (Ferreira *et al*, 2015). Neste sentido, e na tentativa de fazer face aos desafios contantes que enfrentam num ambiente e realidade cada vez mais competitivo e intenso, as empresas têm delineado estratégias a fim de reter o seu capital humano mais talentoso.

“*O ser Humano tem o controlo absoluto sobre se trabalha ou não*” (Peter Drucker, 1954, citado por Marciano, 1995). Por este motivo, faz parte da função de Recursos Humanos determinar e estabelecer práticas capazes de gerir o que é considerado não só o ativo mais importante de uma empresa, mas também o mais imprevisível.

Na prática, de acordo com Dave Ulrich (1996, citado por Obedgiu, 2017) a função de RH vai além da boa administração dos recursos humanos e do seu correto alinhamento com a estratégia da empresa e alcance de objetivos. Os profissionais de RH têm como funções centrais atrair colaboradores através de uma adequada estratégia de *Employer Branding*; selecionar candidatos que se destacaram e sobressaíram durante o processo de recrutamento e que, por isso, possam ser enquadrados em determinada função. Os RH são responsáveis pelo

onboarding dos futuros membros da empresa e pela orientação do seu respetivo treino e desenvolvimento, bem como pela avaliação de possíveis talentos e adequação do uso das avaliações de desempenho em simultâneo com as recompensas, estando também envolvidos em procedimentos relativos às áreas de *payroll* e benefícios, e ainda no término e resignação de contratos. Adicionalmente a todas estas funções descritas, a função de RH preocupa-se ainda em ouvir e fornecer resposta a todos os colaboradores e com o seu bem-estar na empresa.

Ter colaboradores competentes, especializados e profissionais é o capital mais importante para uma organização (Koç *et al.*, 2014). A gestão de talento tem vindo a tomar território e a ganhar prioridades nas organizações espalhadas por todo o mundo (Bhatnagar, 2007). É uma função cuja responsabilidade é do Departamento de RH e poderá ser desempenhada pelos respetivos profissionais juntamente com os líderes de equipas, com o objetivo de ser mais eficaz o processo de retenção de talentos. Ainda que tenha sido desenhada e desenvolvida no âmbito do recrutamento, a crescente competição entre organizações por colaboradores altamente qualificados e reduzida oferta no mercado de trabalho e/ou falta de disponibilidade, revelou a gestão de talentos associada à retenção como uma prioridade máxima das empresas (Fegley, 2006, citado por Bhatnagar, 2007)

A satisfação com o emprego em simultâneo com o alinhamento entre a cultura corporativa e os valores individuais dos colaboradores, desencadeia sentimento de pertença e motivação com o trabalho, que, por sua vez, leva ao compromisso e lealdade para com a marca. Através desta sequência de comportamentos por parte do colaborador será notado um aumento na retenção dos principais talentos da organização (Sokro, 2012). A estratégia para atrair e reter talento, assenta no que as empresas se propõem a oferecer, desencadeando, externamente, o desejo de potenciais candidatos em trabalhar nessa mesma empresa, e, internamente, que os colaboradores se sintam mais motivados em permanecer na empresa e ser leais à mesma. Neste sentido, Cardoso (2016) destaca a necessidade de se criar uma cultura orientada para o talento. Ou seja, que proporcione um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e que inclua estratégias concretas que contribuam para reter os mais talentosos.

1.3.1.1 Conceito de Gestão de Talento

O termo alusivo à gestão de talento permanece em debate. A revisão de literatura conclui que não existe uma definição clara e consistente para este conceito e que o mesmo tem vindo a adquirir diversos significados. Por um lado, existem investigadores que definem

a gestão de talentos como uma componente chave para um efetivo plano de sucessão, enquanto que, de outro ponto de vista, existem investigadores que admitem a ideia de que não existe ainda uma definição precisa para o termo. Neste sentido, os autores Al Ariss *et al.* (2013) acreditam que esse poderá ser o principal fator de a gestão de talento ser interpretada de diferentes formas, entre as quais, ser utilizada como o novo termo para as comuns práticas de RH.

Dave Ulrich (citado por Chambers *et al* 2007)., considerado pela literatura como o “guru” de RH define talento como *competence commitment contribution*. Competência, que significa que o colaborador tem o conhecimento, competências e valores requeridos; compromisso, na ótica de que o colaborador trabalha afincadamente e coloca toda a sua energia nas tarefas propostas de forma a garantir o sucesso da firma; e contribuição, que sugere que está a contribuir verdadeiramente com o seu trabalho para o alcance de objetivos.

Collings e Mellahi (2009, citado por Al Ariss *et al.*, 2013) definem gestão de talento como as atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem para a diferenciação da empresa e para a sua sustentável vantagem competitiva; o desenvolvimento de uma *pool* de colaboradores de talento potencialmente capazes de desempenhar determinada função; e o desenvolvimento de uma arquitetura de RH diferenciadora, que facilita o preenchimento de tais posições com colaboradores competentes, e garantindo o seu compromisso com a organização. Já Lewis & Heckman (2006, citado por Bhatnagar, 2007) destacam que a definição de talento compreende um conjunto de práticas tipicamente de Recursos Humanos, e que deve focar-se no desenvolvimento e recompensa de colaboradores de talento na ótica da proposta num relatório da *Conference Board* (Hughes & Rog, 2008) que definiu talento como os indivíduos com a capacidade de fazer a diferença no atual e futuro desempenho de uma empresa.

Mais recentemente foi mencionado que a gestão de talentos é a rara capacidade de uma organização gerar e otimizar, de forma contínua, os seus recursos de talento necessários para o alcance de metas e desempenho estratégico, tendo como objetivo final, o sucesso organizacional (Mohammed, 2015).

A gestão de talento é então um conceito que abrange diversas dimensões e que está frequentemente associado às práticas de RH. Para o estudo em questão, uma vez que se procura investigar o processo de gerir talentos desde que o colaborador demonstre potencial até à sua gestão e otimização, ter-se-á em consideração os conceitos propostos por Dave Ulrich (citado por Chambers *et al.* 2007) em complementaridade com o sugerido por Mohammed (2015).

1.3.1.2 “Guerra por talentos”

Em 1998, McKinsey Steven Hankin cunhou o termo *War for Talent*, fazendo referência à contínua dificuldade e competição em atrair e reter colaboradores de talento dada a reduzida oferta face a uma extensiva procura de talentos. De acordo com McKinsey (1998), talento é a soma das habilidades de um indivíduo, relativo às suas “dádivas” intrínsecas, incluindo competências, conhecimentos, experiências, inteligência, juízos de valor, atitudes, carácter, e também a sua capacidade para aprender e crescer.

A guerra por talentos define-se pela dificuldade em encontrar os profissionais adequados que grande parte das empresas tem vindo a enfrentar. Existe efetivamente uma guerra por talentos entre as empresas, cuja tendência é intensificar-se, com o objetivo de chamar a atenção da força de trabalho mais talentosa (Mohammed, 2015). De acordo com Ulrich (2006, Beechler & Woodward, 2009), esta “guerra” representa o caminho para encontrar, desenvolver e reter indivíduos que detenham as competências e compromisso necessários para com os seus empregos e que, através dos mesmos, encontram significado e propósito.

Entre 2004 e 2008 verificou-se um forte desenvolvimento no que diz respeito ao conceito. A competição por talentos tem-se feito sentir com maior intensidade na procura por competências técnicas de IT (Sokro, 2012). Assim, as empresas que procuram reter e maximizar o desempenho dos colaboradores mais experientes, devem criar uma proposta de valor consistente e adequada, combinada com um sistema de recompensas, e que resulte em níveis mais elevados de compromisso.

As empresas podem ganhar a guerra por talento, No entanto, para que se concretize, exige-se a necessidade de elevar a gestão de talento enquanto uma prioridade corporativa É também sugerido que para reter os colaboradores essenciais ao sucesso organizacional, estes devem desenvolver um sentimento de pertença e perceber a mensagem de que são devidamente valorizados (Chambers *et al.*, 1998).

No fundo, a gestão de talento passa por antecipar a necessidade de capital humano e estabelecer um plano para atender a tais necessidades (Cappelli, 2008). Torna-se crucial para as empresas gerir o talento existente visto que, devido à modernização e inovação das organizações face à escassez de profissionais no mercado, esta “guerra” tende a intensificar-se.

1.4 Employer Branding

1.4.1 Conceptualização

Frequentemente, o termo marca ou *branding* está diretamente relacionado com o nome, produto, serviços e logotipo de uma empresa (Keramattpour *et al.*, 2013) e associado à capacidade de diferenciação de produto que permite construir a identidade da marca que, em simultâneo, contribui para acrescentar valor, tanto à empresa como ao consumidor (Sokro, 2012).

Numa realidade em que se intensifica a competição entre empresas é crucial promover uma visão clara, tanto externa como internamente do que torna uma empresa tão diferente e de destaque enquanto desejável entidade empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004, citado por Sokro, 2012). Uma das estratégias sugeridas é o investimento das empresas no seu *Employer Branding*. Este não só caracteriza a organização como entidade empregadora como deve ser direcionada tanto ao público externo, como interno (Sivertzen *et al.*, 2013) Este conceito surge da combinação de processos entre as vertentes do *marketing* e recursos humanos, cujas estratégias se destinam a realçar a marca enquanto potencial empregadora. O conceito pode então ser considerado como uma abordagem relativamente recente que resulta da então aplicação de princípios de *branding* às práticas de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004)

Ainda que considerado como um campo de estudo recente e de contínua pesquisa, o EB tem vindo a ganhar popularidade e a ser encarado enquanto estratégia de diferenciação nas empresas. Neste sentido, também as empresas têm reconhecido a importância de apostar em estratégias de EB para atrair e reter os colaboradores adequados ao sucesso organizacional. Têm vindo, por isso, a manifestar o seu interesse empregando e dispensando alguns recursos para a realização de campanhas de EB, constatando assim o devido valor que estas práticas poderão ter na imagem de uma empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ambler e Barrow (1996, citado por Gilani & Cunningham, 2017) foram os primeiros autores a reconhecer o conceito de *Employer Branding* aplicado à gestão de Recursos Humanos sugerindo a sua definição em 1996 como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e fisiológicos fornecidos pelo emprego e identificados pela entidade empregadora”. Ou seja, através de benefícios económicos e psicológicos e um conjunto de atributos e qualidades, *a priori* valorizados pelos atuais e potenciais colaboradores, as organizações procuram divulgar uma imagem que se revele distinta e que vá além das expectativas estabelecidas num mercado globalizado regido pela elevada procura de

profissionais. Destaca-se assim a integração de uma estratégia idêntica à referida assente na diferenciação das empresas cujo efeito será o alcance de maiores níveis de comprometimento, satisfação e lealdade por parte dos colaboradores (Sokro, 2012).

O EB estabelece a identidade de uma empresa enquanto empregador sugerindo a diferenciação das suas características através da ênfase nos aspetos únicos que oferece em relação às empresas concorrentes (Backhaus & Tikoo, 2004). É frequentemente realçado o foco do EB na criação, desenvolvimento e aprimorar a imagem da marca como exclusiva, única e identificável, e da influência da sua reputação enquanto marca e entidade empregadora, salientando a sua importância na capacidade de atrair e reter colaboradores cruciais para o sucesso organizacional (Gilani & Cunningham, 2017; Sivertzen *et al.*, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004). O esforço empregue pelas organizações em promover uma visão clara do que é, aos colaboradores existentes, do que esperar, a potenciais candidatos, e do que a distingue das outras empresas, torna-a numa potencial e desejável empregadora (Sokro, 2012; Goswami, 2015). Na mesma ótica, Steve Gilliver (2009, citado por Sokro, 2012) define o EB como o que identifica uma organização no mercado enquanto única e num ótimo local para trabalhar (sendo conhecida pela expressão “*great place to work*”). Armstrong (2006, citado por Sokro, 2012) afirma que um dos propósitos do EB é tornar-se *employer of choice*, ou seja, um local onde as pessoas revelam preferência em trabalhar. Esta definição tem na sua base a ideia de que, englobando os valores e práticas de uma organização a fim de atrair, motivar e reter atuais e potenciais colaboradores, o EB envolve promover a transparência, tanto interna como externa, acerca do que a empresa oferece, e do que a distingue das concorrentes (Backhaus & Tikoo, 2004). O EB deve por isso representar uma organização que ambicione, não só vantagem competitiva como também posicionar-se num nível superior, face a outras empresas, relativamente à experiência de trabalho que oferece (Love & Singh, 2011, citado por Gilani & Cunningham, 2017), e que, indo ao encontro das necessidades dos colaboradores, desencadeia um melhor desempenho.

É através da compatibilização entre as expectativas de potenciais e existentes colaboradores com o que a empresa oferece e defende, que se alcança um maior nível de identificação dos mesmos com a cultura e valores organizacionais, permitindo assim que as organizações se destaquem no mercado e perante a concorrência.

A partir da compilação das definições propostas para o conceito de *employer branding*, a revisão de literatura permitiu concluir que as ideias intrínsecas ao tópico são consensuais entre os investigadores. Destaca-se então o processo de construção da imagem e reputação de uma marca que permita a sua identificação e divulgação enquanto um “bom

lugar para trabalhar” (Cardoso, 2016) bem como o seu papel na atração e retenção de colaboradores fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do negócio. Assim, conclui-se que o EB exerce um papel fundamental enquanto estratégia a longo-prazo que gere as percepções em relação a uma empresa em particular, dos atuais e potenciais empregadores, bem como respetivos *stakeholders* (Backhaus & Tikoo, 2004). Em conclusão, destaca-se que, de acordo com Ritson (2002, citado por Backhaus & Tikoo, 2004) sustenta-se a ideia de que empresas que apostam em estratégias que permitam fortalecer a marca enquanto empregadora, têm tendência a reduzir custos de aquisição de colaboradores, a aumentar os níveis de retenção e a melhorar relações no ambiente organizacional.

1.4.2 Proposta de valor - *Employee value proposition* (EVP)

O EVP tem vindo a associar-se cada vez mais ao EB sendo utilizado para definir o que uma organização oferece aos atuais colaboradores e potenciais candidatos enquanto entidade empregadora (Browne, 2012). Na mesma ótica, é sustentada a ideia de que o EVP tem sido reconhecido pela sua eficácia no EB (Goswami, 2015). Isto é, ajuda/auxilia na construção da imagem de uma marca enquanto desejável empregadora, uma vez que destaca os requisitos ambicionados por um colaborador relativamente ao emprego e que são fornecidos por parte da organização. Minchington (2005, citado por Browne, 2012) define o EVP como o conjunto do que uma empresa oferece em troca das habilidades, capacidades e experiências que um colaborador traz ou poderá trazer à organização. É a imagem da empresa no mercado de trabalho que identifica um leque de atributos, entre os quais benefícios, características e métodos de trabalho de uma organização, valorizados pelos colaboradores enquanto potencial empregadora, garantindo assim um posicionamento estratégico face às empresas concorrentes (Cardoso, 2016). É então através do EVP que as empresas comunicam o que estão dispostas a oferecer aos seus atuais e potenciais colaboradores na medida em que possam ser percecionadas como a *great place to work*.

Cada organização deverá averiguar as preferências do seu *staff*, bem como eventuais lacunas que possam existir entre as aspirações dos colaboradores e o atual EVP (Browne, 2012). Neste sentido, para um EVP bem estruturado e adequado às necessidades de cada empresa, o autor destaca 5 elementos a ter em conta:

- Compensações, o valor monetário que cada colaborador recebe pelo seu trabalho e performance;
- Benefícios, uma forma de compensação indireta na qual inclui, por exemplo, seguro de saúde;

- *Work content*, ou seja, o conteúdo do trabalho desempenhado e a satisfação dos trabalhadores com o mesmo;
- Carreira, as oportunidades que uma empresa proporciona na progressão e desenvolvimento;
- Afiliação, o sentimento de pertença que cada colaborador tem face à organização.

Não existe uma fórmula única de proposta de valor igual para todas as empresas e para todos os negócios. O posicionamento de uma organização enquanto empresa desejável, com um EVP competitivo, estruturado e adequado às necessidades de negócio, e que transmita uma visão clara de experiência de emprego superior relativamente a outras, capacita a empresa nos processos de atrair e reter talentos. Uma força de trabalho mais satisfeita, leal e comprometida, contribui para maiores níveis de desempenho, melhorar a eficácia no trabalho, para o alcance de objetivos estratégicos da organização e para a redução do *turnover* (Browne, 2012).

1.4.3 EB Externo vs. EB Interno

Como já referido anteriormente, o EB é o que diferencia uma empresa das concorrentes enquanto entidade empregadora. Com o objetivo de suscitar e motivar potenciais colaboradores a candidatarem-se e reter os que integram a organização, a aposta num pacote de atributos e características aliantes que se prevê que a empresa ofereça, é crucial para o desenvolvimento de uma proposta de valor (EVP), que a permita colocar-se num patamar enquanto empresa de escolha como a que proporciona uma experiência de emprego superior.

Por um lado o EB auxilia na construção da identidade e imagem de uma marca e na melhoria da sua reputação no mercado de trabalho. Na tentativa de tornar uma empresa mais atrativa para os que se encontram a procurar trabalho, o EB procura destacar os aspetos únicos oferecidos pela empresa com o objetivo de a diferenciar da sua concorrência. Baseando-se na suposição de que a distinção da marca permite à empresa adquirir capital humano distinto, ou seja, atrair os melhores trabalhadores possíveis (Barney, 1991, citado por Sokro, 2012), a aposta na diferenciação contribui para que as empresas garantam vantagem competitiva face à concorrência. A este processo designa-se por *Employer Branding* Externo (EBE) (Sengupta *et al.*, 2015) ou considerado por outros autores (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012) como o marketing externo do *employer branding*.

Contudo, o EB envolve promover uma visão clara, tanto para o exterior como internamente, do que torna a empresa em questão tão desejável e diferente de entre a concorrência, (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, além da perceção externa obtida através da

reputação e imagem da empresa, pode destacar-se outra vertente interna do EB “que assegura o comprometimento dos colaboradores com a organização”(Cardoso, 2016).

Cardoso (2016) afirma que a marca se constrói de dentro para fora, remetendo assim para a importância da comunicação da marca pelos colaboradores da empresa. A mensagem que uma empresa divulga a potenciais candidatos deve ser reforçada pelos que a integram, cujo processo se designa por *Internal Employer Branding* (Foster *et al.*, 2010; Froom, 2001, citado por Gilani & Cunningham, 2017) ou *Marketing* Interno do EB (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012).

O EBI (*Employer Branding* Interno) surge associado também ao conceito de *corporate branding* (Foster *et al.*, 2010). A fim de atingir a reputação ambicionada e obter os melhores candidatos, o primeiro passo será transmitir de forma clara e evidente a proposta de valor aos colaboradores existentes. Em todas as fases pelas quais um colaborador passa numa empresa, desde o seu recrutamento, ao desenvolvimento e progressão, é exposto à marca corporativa através da cultura organizacional e comunicação interna da marca (Gilani & Cunningham, 2017). Essa constante exposição e comunicação eficaz deverá originar maior compromisso, satisfação e envolvimento organizacional, originando maiores níveis de retenção (Cascio 2014, citado por Gilani & Cunningham, 2017). Ao ser desenvolvido um sentimento de pertença, leva a que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e motivados, originando níveis mais elevados de envolvimento e lealdade, que terá influência positiva na comunicação da marca para o exterior (Foster *et al.*, 2010).

Pode então afirmar-se que EB interno cria uma cultura de confiança entre o colaborador e a entidade empregadora (Froom, 2001 citado por Gilani & Cunningham, 2017). Ao manter a “promessa” de proposta de valor oferecida e estabelecendo fortes valores corporativos que leve a que os colaboradores sintam orgulho em ser parte integrante da empresa (Sengupta *et al.*, 2015) desenvolve-se no local de trabalho um ambiente propício baseado na confiança. A aposta no EBI tem-se então demonstrado crucial para as empresas na aquisição de vantagem competitiva através do desenvolvimento de uma força de trabalho dificilmente replicável (Backhaus & Tikoo, 2004), contribuindo simultaneamente para a retenção de colaboradores e conseqüentemente para maior disposição dos mesmos face à permanência na organização.

O desenvolvimento do EBI eficaz poderá incluir rápido crescimento, gestão da progressão de carreira, benefícios, *work-life balance*, uma cultura de trabalho jovem e inovadora, reconhecimento e recompensa de realizações/objetivos alcançados, desenvolvimento e envolvimento de colaboradores (Sengupta *et al.*, 2015).

De acordo com Heskett (1987, citado por Foster *et al.*, 2010) a qualidade do serviço interno de uma empresa é a chave/principal fator para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, contribui para a performance e lucro organizacionais. Ou seja, o lucro da empresa, os elevados níveis de performance organizacional e a sua diferenciação no mercado de trabalho, começam com os colaboradores existentes.

É então através de estratégias aplicadas ao EBI e *corporate branding* que os valores da empresa são comunicados aos colaboradores existentes de forma a aumentar o seu envolvimento, intelectual e emocional, compromisso e lealdade com a própria marca (Foster *et al.*, 2010). Assim, será mais propício que a comunicação da marca a terceiros, clientes e *stakeholders*, por parte destes colaboradores seja mais natural e eficaz.

Posto isto, conclui-se então que o EB envolve tanto uma perspectiva externa como interna. Enquanto que as estratégias de EB externo se encarregam de persuadir/incitar potenciais candidatos a integrar a organização e de desenvolver a imagem da mesma como a melhor empresa para trabalhar, o EB Interno assume a responsabilidade não só de manter a “promessa” proposta aos colaboradores, como também em proporcionar uma experiência de trabalho única e distinta aos potenciais e atuais colaboradores. Neste sentido, as empresas que desenvolvem e que dispõem de um EB adequado à estratégia da empresa, tendem a reduzir custos em recursos humanos, melhorar o desempenho do recrutamento e das relações no trabalho, reter colaboradores, fortalecer a cultura corporativa, e, por sobressaírem de entre a concorrência, têm a liberdade de oferecer menos em salários comparativamente às organizações que não integram EB por compensarem noutros atributos mais valorizados pelos trabalhadores (Khoshnevis & Gholipour, 2017).

1.4.4 Processos de Employer Branding

O processo de *employer branding* passa pela construção da identidade única de uma marca que a diferencie das empresas concorrentes (Backhaus & Tikoo, 2004). Segundo um artigo de 2019 da empresa *Randstad*¹³, as empresas que não investem num *employer branding* eficaz e adequado, tendem a ter mais custos por cada contratação em relação às empresas que “cuidam da sua marca”, na tentativa de compensar monetariamente outros atributos que lhes estejam em falta.

A implementação de estratégias de EB eficazes e adequadas a cada negócio tornam-se cruciais na retenção dos principais talentos, na medida em que terá conseqüências na

¹³ Randstad (junho 2019). *a importância do employer branding*. Disponível em: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/a-importancia-do-employer-branding/>

produtividade e lealdade dos atuais colaboradores, e na hora de atrair potenciais talentos, transparecendo a reputação e imagem de uma empresa na qual ambicionem trabalhar, detendo assim vantagem competitiva em relação às restantes.

É consensual entre diversos autores (Backhaus & Tikoo, 2004; Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003, citado por Gilani & Cunningham, 2017) que o EB deverá ser comunicado primeiramente através dos valores fundamentais (*core values*) da empresa e que representem a sua cultura organizacional. Assim, os valores *core* estabelecidos numa marca são o primeiro passo para a elaboração e implementação de um EB eficaz, já que são estes a base que compõem o EB em si. Na mesma ótica, Cardoso (2016) sugere que uma empresa cujos valores integrem uma cultura organizacional que fomente o atração e retenção de talentos, deverá ter na sua base ideais que inspirem confiança no colaborador, ser uma empresa que reconhece e valoriza o desempenho, que fornece suporte em todas as direções, que valoriza a inovação e criatividade, e que é justa nas recompensas, fomentando a equidade interna tendo em conta a competitividade externa. O autor alega que para se efetivar esta cultura propícia à atração e retenção dos colaboradores cruciais ao sucesso organizacional, a empresa deverá ser identificada como “marca empregadora” através da visão transmitida tanto interna como externamente. É então através dos processos de EB que é conseguida a divulgação da percepção da empresa enquanto tal entidade empregadora.

De acordo com o que a investigação permitiu apurar, o EB é um processo assente em três fases (Backhaus & Tikoo, 2004). Primeiramente, a empresa deverá desenvolver o conceito de valor que oferece a potenciais e atuais colaboradores de modo a ser a mensagem central transmitida pela marca. Através do alinhamento com a cultura organizacional da empresa em simultâneo com a imagem, reputação, percepções e impressões da marca, é desenvolvido o conceito de valor oferecido por parte da organização.

De seguida, o processo de EB passa então por, através de estratégias de marketing, transmitir para o exterior a proposta de valor em que assenta na tentativa de, não só atrair candidatos-alvo, como também investir no *marketing* interno, igualmente conhecido na literatura e no meio empresarial como *internal branding*. Ou seja, o foco não passa apenas por investir em estratégias de *marketing* externo, mas também pelo intuito de apoiar o produto e a marca corporativa – *corporate brand* (Backhaus & Tikoo, 2004). Por último, a terceira fase foca-se em levar a cabo a proposta de valor previamente prometida por parte da marca durante o processo de atração, e incorporá-la como parte da cultura organizacional. Está presente a ideia de que a aposta num EB eficaz, adequado e relevante, afeta positivamente a lealdade, retenção, compromisso, satisfação e afinidade de atuais

colaboradores com a empresa, bem como a diferenciação relativamente às restantes empresas no mercado de trabalho, beneficiando, assim, de um maior interesse por parte de potenciais candidatos no processo de escolha da entidade empregadora (Davies, 2008, citado por Gilani & Cunningham, 2017).

1.5 Práticas de retenção de talentos

De acordo com Sokro (2012), um dos métodos mais eficazes no processo de retenção passa por simplesmente garantir que os colaboradores se sintam valorizados pela organização.

Com uma pool de talentos reduzida face às necessidades das empresas, ganhar a “guerra por talentos” expande-se ao alinhamento entre as melhores práticas de RH com uma estratégia de EB adequada à empresa, que permita reter o *staff* mais talentoso (Sokro, 2012). Como tal, numa era cujo avanços tecnológicos são cada vez mais rápidos, torna-se cada vez mais importante reter as pessoas essenciais à progressão do negócio. O sucesso organizacional depende da retenção de talentos (Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014) que auxilia em reduzir as intenções de saída.

A gestão de talentos é frequentemente associada às práticas de RH. Um dos seus benefícios é o efeito que exerce na retenção de colaboradores cruciais para a empresa. Neste sentido, é realçado que duas das estratégias mais eficazes no processo de retenção são procedimentos de EB e gestão de talentos (Lalitha, 2012, citado por Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014).

Antes da aplicação de práticas de gestão de talento com o objetivo de reter, as empresas deverão tentar perceber o que motiva e deixa os seus colaboradores satisfeitos. Deverá ser criada uma proposta de valor assente na realidade vivida na empresa, que contribua para a identificação da marca e que a projete como um ótimo local para trabalhar, que poderá auxiliar na retenção de talentos. A investigação realizada no âmbito de teorias relativas à motivação de colaboradores revelou a sua contribuição para o desenvolvimento e implementação de práticas de retenção e para aumentar o desempenho organizacional (Ramlall, 2004). De acordo com o autor do estudo, existem alguns fatores considerados críticos que impactam diretamente a motivação dos colaboradores e que por isso, devem ser tidos em conta no desenvolvimento e implementação de práticas de retenção. Neste contexto, destacam-se os seguintes fatores que poderão afetar o esforço de retenção de colaboradores:

- Necessidades do colaborador – satisfação das necessidades do mesmo a todos os níveis na qual a experiência de trabalho possa contribuir/;

- Ambiente de trabalho – a maioria das pessoas ambiciona trabalhar numa empresa com um ambiente amigável, propício à produtividade, no qual predomina o respeito e a confiança;
- Responsabilidades – através da capacidade que demonstram em desempenhar as suas responsabilidades no trabalho, existe uma necessidade por parte dos colaboradores na procura constante de novas e adicionais oportunidades que sejam desafiantes e que possam, de uma maneira justa, ser recompensados, permitindo manter o nível de interesse e motivação pelo trabalho;
- Supervisão – os superiores e líderes cuja função passa por ensinar, treinar e desenvolver colaboradores, desempenham um papel importante enquanto modelo a seguir, que leva a que os indivíduos procurem também influenciar os objetivos, estratégias e metas, a fim de alcançar a missão projetada pela organização;
- Desenvolvimento dos colaboradores – os indivíduos preferem estar inseridos e atuar num ambiente de trabalho no qual prevaleçam desafios, que ofereça novas oportunidades de aprendizagem, oportunidade de progressão, e que contribuam para o sucesso da empresa.
- *Feedback* – os colaboradores valorizam o feedback oportuno e aberto por parte dos seus supervisores. Este deve ser um processo contínuo que não deve ser limitado à avaliação formal uma ou duas vezes por ano; deve ser bidirecional e fornecido sempre que uma das partes considerar necessário.

Com o objetivo de reter os colaboradores de maior talento, designados também por *Star Performers* ou *Top Performers*, a principal estratégia que permite manter estes trabalhadores, passa pela implementação de recompensas baseadas nos níveis de desempenho (Allen, 2008).

Brandt *et al.* (2007, citado por Chitsaz-Isfahani & Boustani, 2014), sugerem também 6 dimensões da gestão de talentos a ter em conta que impactam a retenção destes colaboradores: 1) a experiência do trabalho, os colaboradores de alto potencial precisam de desafios e experiências para crescer; 2) *Coaching*, como um processo que permita aos funcionários conhecer os seus pontos fortes e as áreas a melhorar; 3) *Mentoring*, como o auxílio do *manager* na construção da autoestima do colaborador de alto potencial; 4) *Training*, como estratégia de desenvolvimento e aprendizagem; 5) Planos de sucessão, enquanto o processo sistemático de determinar posições críticas dentro da empresa, identificando e avaliando possíveis sucessores e proporcionar-lhes as habilidades e experiência adequadas para os papéis presentes e futuros; e 6) Gestão das carreiras, no qual o foco é a escolha de carreira e desenvolvimento do colaborador, e não a necessidade de

preencher vagas. Tendo em conta as necessidades do negócio e através destas dimensões é possível determinar e entender os requisitos do capital humano para o sucesso organizacional.

Também as práticas de recrutamento e seleção de talentos são frequentemente destacadas na retenção dos star performers na medida em que, é no recrutamento que se pode garantir a retenção de talentos. Ou seja, é através do primeiro contacto (entrevista) que o potencial colaborador poderá ter uma ideia mais concreta do que a empresa se propõe a oferecer, e se a reputação da mesma corresponde efetivamente à realidade expectável. Neste sentido, a empresa deve, desde o primeiro momento, transmitir através da proposta de valor, uma pré-visualização realística do trabalho (Allen, 2008). Caso não venha a corresponder às expectativas do candidato, poderá ter repercussões a curto-prazo, resultando não só em turnover, como também no alterar da imagem e reputação percebida anteriormente pelo indivíduo. Assim, um plano de recrutamento alinhado com a estratégia da empresa, de acordo com as necessidades organizacionais, e a uma visão clara, transparente e realística da empresa, são cruciais para garantir que os colaboradores permanecem na empresa por mais tempo, evitando custos a curto e, posteriormente, a longo prazo.

Metodologia

Neste capítulo será abordada a metodologia adotada que contribuiu para conferir e sustentar o presente estudo. Tendo como objetivo analisar a perspectiva do *Employer Branding* na ótica dos profissionais de RH e se as estratégias de retenção de colaboradores, mais concretamente *Millennials*, se revelam eficazes neste processo, revelou-se pertinente ouvir testemunhos da área na primeira pessoa por meio de entrevistas semiestruturadas. Neste sentido, a escolha e abordagem de um estudo qualitativo revelou-se crucial para um melhor entendimento do tema e que sustentasse a investigação em questão. Serão por isso apresentados os elementos metodológicos, entre os quais, o objetivo, a delimitação do objeto de estudo, amostra, procedimentos e instrumento utilizado que permitiram uma melhor organização e elaboração do trabalho de campo.

2.1 O problema e objetivo do estudo

A definição da pergunta de partida e do objetivo da investigação permite a limitação do estudo que, neste caso, pretendeu averiguar a eficácia de práticas de EB relativas ao setor das tecnologias de informação e apenas um processo que integra as atividades de Recursos Humanos, a retenção. Cingir a escolha unicamente ao processo de retenção deveu-se ao facto de se revelar ser um dos principais desafios nas empresas deste sector. Adicionalmente, por forma a limitar um pouco mais o campo de estudo, revelou-se interessante restringir apenas a colaboradores Millennials, concretamente aos que acrescentem mais valor a empresa ou que sejam identificados, numa fase inicial, como potenciais colaboradores de alta performance.

O processo de investigação visa ser mutuamente válido e confiável (Barriball & While, 1994). Neste sentido, e no que diz respeito à abordagem metodológica, com o objetivo de alcançar e obter credibilidade ao estudo, a abordagem qualitativa assumiu particular importância/relevância na recolha de informação.

A utilização de métodos qualitativos é caracterizada por ser, na sua essência, indutiva, holística e naturalista (Carmo & Ferreira, 2008). Como a análise da informação é realizada de forma indutiva, ou seja, a partir da recolha dos dados através de casos concretos, retiram-se conclusões num determinado contexto; a realidade global e a influência dos fatores de contexto atuais são tidos em conta (holística); é também considerada naturalista pela razão de que o investigador interage diretamente com a fonte que fornece os dados a fim de compreender e retirar ilações de situações concretas, e mais “humanística” do que o

panorama quantitativo uma vez que se trata de uma interação e experiência mais direta e mais próxima entre entrevistador e entrevistado.

Em suma, a investigação sob um paradigma qualitativo garante/reforça a compreensão da conduta humana a partir de pontos de vista concretos e, por isso, é fundamentada a partir da realidade; concede uma perspectiva “a partir de dentro”, ou seja, próxima dos dados; é considerado um método válido, dada a realidade e profundidade dos dados; e não é generalizável, isto é, cada caso é isolado (Reichardt e Cook, 1986, citado por Carmo & Ferreira, 2008). É por isso possível retirar conclusões a partir da recolha de informação e dados tendo em conta contextos específicos, como é o caso da presente investigação: trata-se de um contexto específico, tanto de inovação tecnológica como uma nova e diferente força de trabalho a ingressar no mercado de trabalho.

2.2 A amostra

A investigação por métodos qualitativos geralmente foca-se em amostras de dimensão mais pequena, ou mesmo casos únicos, selecionados de forma intencional (Carmo & Ferreira, 2008). Para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizada o tipo de amostra não probabilística, mais concretamente a técnica de amostragem de conveniência que consiste num tipo de amostra na qual um grupo de indivíduos está disponível para participar no estudo.

A amostra (Tabela 1) é então composta por 4 profissionais da área de RH, de 4 empresas diferentes, com experiência em diferentes processos, nomeadamente recrutamento, retenção e gestão de talento. Demonstraram um envolvimento direto com os temas da retenção de colaboradores, e, ainda que com idades entre os 24 e 31, ou seja integrados na geração Millennial, foi possível obter diferentes perspetivas, devido não só às diferentes fases de experiência no mercado de trabalho em que cada um se encontra, como também à diversidade de áreas com que lidaram enquanto profissionais. Neste sentido, a variação de idades entre os entrevistados, ainda que relativamente reduzida, não comprometeu a recolha de informação significativa para o estudo

Tabela 1. Caracterização da amostra

Empresa	Entrevistado	Formação Académica	Idade	Função	Experiência na área (anos)
---------	--------------	--------------------	-------	--------	----------------------------

A	1	Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional	24	Recrutamento e Gestão de Carteira dos Clientes	1 ano e 9 meses
B	2	Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional	25	Departamento de Recursos Humanos – Equipa de Motivação e Retenção de Talentos	2 anos
C	3	Gestão de Recursos Humanos	31	Recrutamento e Talent Acquisition	5 anos
D	4	Gestão de Recursos Humanos	25	Recrutamento e Seleção	4 anos

2.3 Procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados

O procedimento para a realização da entrevista passou por, numa fase inicial, contactar profissionais de RH, neste caso 4, a fim de averiguar o seu interesse e disponibilidade para a participação no estudo. Os profissionais das 4 empresas foram abordados em, essencialmente, duas vertentes, via *e-mail* e através da rede social *Linked In*. Foram apresentados os objetivos desta investigação, e aquando do primeiro contacto com os participantes, não só se averiguou se os mesmos ponderavam a possibilidade de permitir a gravação da entrevista como se informou acerca do anonimato, tanto do profissional de RH como da empresa em questão. O facto de se ter assegurado a confidencialidade relativamente ao fornecimento de todos e quaisquer dados/informações levou a que houvesse uma maior adesão na participação uma vez que não coloca em causa o profissionalismo dos 4 entrevistados. Posteriormente, e após a aceitação em participar no estudo, e a assinatura da Declaração de Consentimento e Confidencialidade (**Anexo 1**), cujo documento garante o anonimato e fornece autorização (ao investigador) para gravar entrevista, agendaram-se as entrevistas via *Skype*. As entrevistas foram realizadas via *Skype* derivado à época de pandemia vivida durante este período, uma vez que ocorreram durante uma fase primária de desconfinamento. Por essa razão, de modo a proteger todos os envolvidos no estudo e não sendo possível proceder com as entrevistas presencialmente, o contacto foi efetuado via *Skype*.

A recolha dos dados foi alcançada com recurso ao guião semiestruturado previamente pensado. O áudio da gravação permite realizar uma análise de conteúdo de forma mais completa e com maior rigor, garantindo que não haja perda de informação, tendo sido apenas

ouvido pela autora do estudo. No entanto, não se irá proceder à transcrição das entrevistas na íntegra por questões de confidencialidade e proteção do entrevistado, sem colocar em causa o seu profissionalismo e boa-fé pela participação no estudo. Contudo, os excertos apresentados no capítulo **3.1.4 Gestão de Recursos Humanos - Processos de Retenção e Gestão de Talento**

Com as perguntas relativas ao tópico das Gestão de Recursos Humanos pretendeu obter-se informações relativamente à área (ou áreas) do Departamento de RH às quais as empresas em questão, dedicam maior atenção. Esta primeira abordagem serviu de introdução para remeter para os processos de retenção e de gestão de talentos praticados nestas organizações.

No que diz respeito ao processo de retenção, na **Empresa A**, a estratégia passa pelo bom acompanhamento do colaborador, tanto da parte de RH como do *manager*; o contacto constante com o cliente:

“Tentamos fazer reuniões trimestrais com os clientes para saber como é que está o colaborador no cliente”

(Entrevistado 1)

Na **Empresa B** as estratégias de retenção passam, essencialmente, pelo programa de mobilidade interna. O profissional acredita que este tipo de programa acaba por colmatar a saída de profissionais da empresa no caso de encontrarem um melhor desafio lá fora, sem terem nenhum problema com a empresa em questão:

“Ou seja, as pessoas quando veem oportunidades melhores lá fora, pensam “ok mas se calhar dentro da empresa eu também tenho outras oportunidades, mais diferentes, fun, e até noutros países, e que me posso candidatar.”.

(Entrevistado 2)

Já para os colaboradores que se encontram insatisfeitos e descontentes na empresa, realiza-se uma “reunião de integração” após 4 meses da entrada da pessoa na empresa, a fim de perceber o que funcionou melhor e pior, melhorar aspetos do *onboarding*, receber *feedback* sobre a experiência, bem como para perceber a alocação do colaborador no projeto. Isto é, se se integrou bem, tanto no projeto como na equipa:

“(…) Conforme essa reunião corre, é reportado à equipa de operações se a pessoa está contente, se está descontente, o porquê (...). Os RH tentam também reunir com o manager,

nos casos mais críticos, para perceber porque é que a pessoa está descontente e criar um plano de retenção para esta pessoa (...).”

(Entrevistado 2)

Outra estratégia aplicada na **Empresa B** é a aplicação de um questionário trimestral (sem obrigatoriedade de resposta) cujo fim é avaliar a satisfação da pessoa face à empresa, projeto, responsáveis, colegas, ou seja a toda a envolvente, e, se necessário e aplicável, é criado também um plano de retenção para pessoas específicas.

Relativamente à **Empresa C**, o profissional de RH realça a diferença de valorização de estratégias de retenção tendo em conta se se trata de uma posição de primeira linha ou mais *high level*. Ou seja, para posições de *helpdesk* o bónus de retenção ao fim de 6 meses na empresa, é uma prática que tem resultado. Já os colaboradores de funções mais *high level* as estratégias associadas ao bem-estar e desenvolvimento funcionam melhor e têm maior impacto na decisão de ficar na organização:

“Aqui difere muito das posições, porque, por exemplo, se estiver a contratar agentes, o número 1 é o bónus de retenção. Se for para posições (...) mais high level, são diferentes (...) aí sim, eu acho que um seguro de saúde, o plano flex que instalámos foi ótimo para muitas destas pessoas, o facto de termos formações técnicas e comportamentais, isso são fatores key para manter essas pessoas, sem dúvida. (...) . Portanto eu acho que aqui tem muito a ver com as posições (...) eu aqui faria essa distinção.(...) . Havia muita falta de formação mas acho que isso acabou por ser colmatado (...) porque nós fazemos relatórios nas exit interviews e muitas pessoas diziam que saíam por causa da falta de formação, e isso foi melhorado, de facto (...). Apostámos mais na parte da formação e também aqui no contacto mais informal (...) e acho que isso é muito importante para a pessoa se manter.”

(Entrevistado 3)

Na **Empresa D**, o **Entrevistado 4** realça a forma informal vivida no ambiente da empresa, a proximidade, a transparência, o investimento feito para as pessoas progredirem:

“O que eu diria que claramente funciona melhor (...) a nossa principal questão é o modo como nós nos encaramos uns aos outros (...) muita proximidade. O nosso fator de diferenciação comparativamente às outras empresas, acaba por ser por isso, e as pessoas ficam connosco por isso mesmo (...) a orientação, a aproximação, o facto do CEO falar [com o colaborador] desde o primeiro dia, todos esses pormenores que implicam uma

elevada proximidade, uma elevada transparência, o trabalhar com as pessoas para elas progredirem (...). (...) e depois a questão do investimento dentro da progressão das pessoas, seja através de certificações de tecnologias (...) seja o facto de olharmos para as pessoas não como um número mas como uma pessoa que tem necessidades pessoais (...) somos muito humanos, por assim dizer (...)”.

Todas as empresas alvo de estudo têm sido afetadas pela “guerra de talentos”, principalmente no que toca à falta de profissionais face às várias ofertas, a concorrência excessiva, e ao facto da procura por profissionais de TI já não ser algo apenas exclusivo a este tipo de indústria, mas sim transversal a todas as empresas. . A acrescentar a isso existe ainda a questão, referida pelo **Entrevistado 1**, da equipa de recrutamento procurar o mesmo perfil de profissionais mas para diferentes clientes. Ou seja:

“(...) Uma de nós pede o mesmo perfil a n consultoras, e se uma pessoa está por uma consultora, também pode estar por outra, e depois tens de fazer ali com que a pessoa vá por ti (...). Há muitas consultoras de recrutamento (...)”.

(Entrevistado 1)

O **Entrevistado 3** acrescenta ainda a questão da importância do salário e da empresa estar a perder muitos colaboradores para a concorrência:

“Tem sido muita afetada, nomeadamente porque temos perdido muita gente, para a concorrência (...) temos perdido muito talento para essas empresas. (...). Somos pouco competitivos porque lá está, nós podemos ter tudo, nós podemos ter os seguros, as formações... mas se o base não estiver lá, a pessoa não vem”

Relativamente ao processo de gestão de talentos, o **Entrevistado 1** realça a importância do constante acompanhamento, dar a conhecer as oportunidades que estão presentes na empresa de modo a proporcionar progressão de carreira internamente, e também que os colaboradores reconhecem as oportunidades fornecidas pela empresa:

“(...) É muito focado no desenvolvimento da pessoa. Tenho notado que as pessoas que recebem formação acabam por ficar um bocado mais ligadas à empresa (...).”

Na **Empresa B**, o processo de gestão de talentos inicia-se com a avaliação de desempenho e potencial, realizada por RH em conjunto com os *team managers*, que são os responsáveis por identificar as pessoas que demonstrem potencial e que, conseqüentemente,

lhes cria um plano de desenvolvimento, apoiado pela equipa de formação e de desenvolvimento:

“Temos programas para os quais o team manager pode identificar essa pessoa. (...). Temos também um tratamento diferente para as pessoas que são consideradas altos potenciais, mas a identificação dos altos potenciais é sempre feita pelo manager. Os RH muitas vezes ajudam a equipa de operações perceber melhor estas definições, muitas vezes eles confundem desempenho com potencial, o que o departamento de RH faz é dar workshops ou até reuniões individuais com os managers para, antes de fazerem as avaliações, terem bastante clara a diferença (...)” (Entrevistado 2)

Já na **Empresa C**, a equipa de *performance e talent management* em conjunto com os *managers* das equipas, poderão identificar um potencial talento, através do seu desempenho, e que possa ter determinadas competências consideradas necessárias e/ou ser uma mais-valia. É acordado com o *manager* o desenvolvimento desse colaborador, posteriormente aprovado e implica que o colaborador faça *shadowing* da função a que se pretende candidatar, ou seja ver como se faz para pôr em prática. No entanto, este processo requer um certa atenção, compromisso e tempo também da parte dos *team leaders* que o **Entrevistado 3** refere que muitas vezes não têm:

“Eu acho que hoje em dia, uma coisa que as pessoas apreciam é o follow-up constante, as pessoas gostam de feedback, gostam que tu, depois da entrevista, lhes ligués (...). Só que o recrutamento acaba e a pessoa entra na empresa, e, a partir daí está com o manager. O que nós fazemos sempre realçar é que a pessoa precisa de se sentir acompanhada, precisa de sentir que faz parte e que nós estamos de olho nela. E portanto isso exige one to one's frequentes (...) a pessoa precisa de sentir que estão a reparar nela e que ela importa.”

Na **Empresa D**, o profissional refere que o processo de gerir talentos ainda está numa fase inicial e que, por isso, ainda é feito de modo informal:

“Através de reuniões de alinhamento que existem, que as pessoas percebem «ok tu queres ir para aqui então eu vou-te ajudar a ir para aqui» e vais dando feedback às pessoas (...). Para além dessas reuniões, ver quem é que tem um bom feedback, quem é que tem boa performance, bom potencial, ou talento de progredir na carreira, e vai ser cada vez mais a conciliação entre talento e performance que vai ditar o investimento que depois é feito dentro dos vários processos. E depois aí há várias estratégias desde dar espaço gradualmente para

a pessoa ir desempenhar outras funções (...) dar projetos específicos para a pessoa desenvolver uma skill específica, se for esse o caso, através de formação (...) depende um bocadinho daquilo que é o objetivo também.”

retirados das entrevistas, contêm informação relevante e suficiente para a apresentação das principais conclusões.

No que diz respeito ao guião de entrevista, trata-se de um guião semiestruturado (**Anexo 2**) de respostas abertas, dividido em 6 partes, composto por: Introdução, Caracterização da empresa, desafios no setor das TI, geração *Millennial*, Recursos Humanos – Processo de Retenção e Gestão de Talento, e *Employer Branding*. A definição dos tópicos a serem abordados com os respetivos objetivos que se pretendiam averiguar, facilitou o processo de definir as questões a integrarem o guião. Este processo foi realizado com recurso a uma tabela, como se pode verificar no **Anexo 3**

O primeiro tópico consiste num breve enquadramento do entrevistado através da sua apresentação, experiência e *background* na área de Recursos Humanos, quer académico quer profissional, há quanto tempo está na empresa e função desempenhada à data de realização da entrevista. O tópico seguinte diz respeito à caracterização da empresa, com o objetivo de averiguar os anos de atividade em Portugal, a sua dimensão relativamente ao número de colaboradores, e identificação das atividades *core* das organizações alvo de estudo.

No que diz respeito ao tema seguinte, a terceira parte integra perguntas relativas ao setor das Tecnologias de Informação, entre as quais a classificação do estado atual deste tipo de mercado e desafios que podem estar associados a esta indústria. Em seguida, o quarto tópico diz respeito à geração *Millennial*, no qual se permite averiguar qual a representatividade deste grupo geracional nas empresas alvo de estudo, se tem vindo a ocorrer mudanças nos processos e práticas de recrutamento e retenção a fim de se adaptarem a esta geração, quais os desafios que destacam face aos *Millennials* e como estes podem acrescentar valor à empresa.

As perguntas do penúltimo tópico, focam-se nos processos de retenção e gestão de talento. Pretende-se entender quais são as áreas do departamento de Recursos Humanos que recebem mais atenção/foco, que tipo de estratégias são aplicadas com o objetivo de alcançar maiores taxas de retenção, se os profissionais sentem a pressão da intensificação da “guerra por talentos” e como é o procedimento da gestão de talentos.

Por fim, a última e sexta parte do guião é referente ao *Employer Branding* das empresas. Procurou-se averiguar como é percecionado o EB nas empresas em questão, se existe uma estratégia e em que consiste; qual o principal objetivo que pretendem alcançar com a estratégia de EB implementada, quais os atributos que diferenciam estas empresas face à concorrência, e iniciativas de sucesso no âmbito do compromisso e motivação dos colaboradores.

Análise dos resultados

Torna-se claro que os tópicos avaliados no momento das entrevistas vão ao encontro do tema da presente investigação. Neste sentido, o objetivo deste estudo qualitativo prende-se com o facto de comprovar se o que é proposto pela teoria, funciona na prática. Como tal, surgiu a necessidade de comprovar as seguintes ideias pré-concebidas e verificadas ao longo do processo de revisão de literatura:

- a) “A capacidade de encontrar talento é considerado como o maior desafio enfrentado pelas empresas tech juntamente com a habilidade, por parte das empresas, em retê-lo devido à concorrência”

Como anteriormente mencionado no capítulo referente à revisão de literatura, de acordo com um artigo da *Forbes Technology Council*⁹ tal como o estudo realizado pela *Randstad*⁸, um dos maiores obstáculos que as empresas do setor das tecnologias têm vindo a enfrentar é que a procura de talentos com competências técnicas, especificamente na área das tecnologias de informação, tem aumentado e que isso não só tem dificultado a capacidade de se manterem competitivas no mercado como em reterem os colaboradores de maior talento.

- b) “Os Millennials são indivíduos com comportamentos, valores e necessidades diferentes face às gerações anteriores no que diz respeito ao local de trabalho.”

A temática dos *Millennials* gera opiniões, entre os investigadores, consideradas como confusas e algo contraditórias (Deal *et al.*, 2010). Por um lado, existe o ponto de vista de que esta geração é realmente diferente de todas as anteriores, seja no que diz respeito a crenças, valores, seja nas atitudes demonstradas no local de trabalho. Do lado oposto, surge a questão de perspetivar esta geração tendo em conta o contexto e cultura a fim de entender os comportamentos e atitudes dos *Millennials*. Contudo, tem vindo a ser reconhecidos os esforços por parte das empresas em perceberem o que esta geração valoriza. Da mesma forma que se destaca a importância de conhecer as suas ambições,

valores e ideias, reconhece-se a importância de compreender o que os motiva e satisfaz (Guha, 2010, citado por Smith, T. e Nicols, T, 2015) a fim de permitir que as empresas ajustem e adaptem as suas práticas implementadas à geração mais “nova”.

- c) Antes da aplicação de práticas de gestão de talento com o objetivo de reter, as empresas deverão tentar perceber o que motiva e deixa os seus colaboradores satisfeitos

A crescente competição entre organizações por colaboradores altamente qualificados, face a uma reduzida oferta, revelou a gestão de talentos associada à retenção como prioridade máxima das empresas (Fegley, 2006, citado por Bhatnagar, J., 2007). Como tal, a estratégia a fim de reter talento assenta no que as empresas se propõem a oferecer, em diversas vertentes, para satisfazer, motivar e comprometer os colaboradores com a organização, com o objetivo de estabelecer uma relação e desencadear um sentimento de pertença e lealdade do colaborador para com a empresa.

- d) A integração de uma estratégia (de *Employer Branding*) assente na diferenciação é crucial para alcançar maiores níveis de comprometimento, satisfação e lealdade por parte dos colaboradores

As empresas têm reconhecido a importância na aposta em estratégias de EB enquanto fator diferenciador e de sucesso tendo, por isso, vindo a constatar o devido valor que estas práticas poderão ter na imagem de uma empresa (Bakchaus e Tikko). Destaca-se a integração de uma estratégia que assente na diferenciação das empresas cujo efeito será o alcance de maiores níveis de comprometimento, satisfação e lealdade por parte dos colaboradores (Sokro, 2012). Procurou-se também averiguar a proposta de valor oferecida pelas diferentes empresas aos seus atuais e potenciais colaboradores, ou seja, que tipo de atributos é que podem colocar as organizações em vantagem face à concorrência.

3.1 Análise de conteúdo

Neste capítulo irá proceder-se à análise detalhada das entrevistas realizadas com transcrições relevantes e que sustentem as ideias previamente referidas que se pretendem comprovar.

Primeiramente, no que diz respeito ao *background* dos entrevistados, realça-se então a formação de todos na área de Gestão de Recursos Humanos. Verificou-se que a variação de idades entre os 24 e 31 anos, e conseqüentemente diferentes níveis de experiência na área de RH no mercado das TI se revelou relevante para obter diferentes perspetivas.

“Trabalho desde Setembro de 2018 (...) estive ano e meio numa empresa [de TI] onde fazia de tudo um pouco, desde recrutamento à progressão de carreira, estratégias de publicidade nas faculdades e feiras de emprego. Agora em março troquei de empresa, também de TI, e aqui faço alguma gestão de carteira dos clientes e recrutamento”.

(Entrevistado 1)

“Comecei nesta empresa em Junho de 2018 (...) estive cerca de 1 ano e 4 meses no departamento de Recursos Humanos, e agora mais recentemente, mudei-me para uma área mais de operações. Durante esse tempo estive a trabalhar numa equipa a que nós chamamos de Talent Retention and Motivation (...) tratávamos mais de tudo o que era a parte de desenvolvimento dos nossos colaboradores, portanto, tudo o que era avaliação de desempenho, assessments de motivação ou projetos face à motivação e retenção das pessoas (...). Agora estou numa área (...) que tem a ver com a gestão da mudança.”

(Entrevistado 2)

“Comecei há 5 anos, comecei como estagiária numa Consultora de IT em que fazia recrutamento (...). Depois vim para a [nome da empresa] onde já estou há 4 anos. Eu comecei como estagiária (...) e depois passei a HR Specialist (...) Fiquei sempre no recrutamento, até hoje (...). Também dizemos Talent Acquisition Specialist, ou seja não és só um recruiter também queres identificar talento, não só fora como dentro da empresa.”

(Entrevistado 3)

“(...) Comecei como Consultor de Recursos Humanos (...) deve ter sido há 3 ou quatro anos atrás, (...) e foi aí onde comecei a trabalhar com temas de recursos humanos, neste caso numa ótica mais interna (...). Depois acabei por avançar (...) para vice presidente de investigação e formação(...). (...). Estou na [nome da empresa] vai fazer 1 ano, os primeiros 8 meses (...) foram a trabalhar na área de RH no seu sentido literal (...). Depois disso (...) passei para a área de recrutamento e seleção que é onde estou atualmente.”

(Entrevistado 4)

3.1.1 Caracterização da empresa

Relativamente à caracterização da empresa, os entrevistados forneceram informações gerais entre as quais o ano de atividade, número aproximado de colaboradores e as atividades core da organização.

“A empresa existe desde 2017 em Portugal e tem 1100 colaboradores. Aqui eles estão muito ligados à parte das TI, à parte da infraestrutura, desenvolvimento e transformação digital”.

(Entrevistado 1)

“Começámos há um bocadinho mais de 20 anos (...). São mais ou menos 2500 pessoas em Portugal. Estamos divididos em dois tipos de negócio, um que tem muito mais a ver com clientes portugueses e (...) em projetos internacionais. É [atividade core da empresa] a consultoria de IT”.

(Entrevistado 2)

Relativamente à **Empresa C**, estabeleceu-se em 2005 em Portugal, sendo que, atualmente conta com perto de 2000 colaboradores, a nível nacional. Além da oferta de um vasto leque de produtos da mais recente tecnologia, o foco desta empresa passa pelos serviços de IT, entre os quais consultoria, *helpdesk* e *SAP*.

No que diz respeito à **Empresa D**, o ano de início de atividade em Portugal foi em 2014 e o profissional entrevistado referiu que as atividades *core* desta empresa inserida no setor de IT são a transformação digital e serviços de consultoria.

3.1.2 Desafios no setor das TI

Neste tópico pretendeu-se averiguar a perspetiva dos entrevistados no que diz respeito à classificação do estado atual do mercado das TI e serviços de consultoria informática. Todos os entrevistados afirmaram que se trata de um mercado em expansão, sendo que, em todas as entrevistas, os profissionais realçaram o facto de ser muito competitivo e a maior dificuldade sentida em reter os profissionais de IT, devido a uma maior procura face à oferta no mercado:

“Cada vez há mais consultoras de IT e isso aumenta a concorrência entre empresas. Também não temos muitas pessoas ainda formadas em TI em Portugal. E depois aqui os Millennials, que já foram para essas áreas quando tiraram os seus cursos, mas também são pessoas que não ficam muito tempo nas empresas (...) é querer mudar de ano e meio em ano meio.”

(Entrevistado 1)

“É um mercado muito competitivo e por isso existem sempre muitas ofertas em cima da mesa, tanto para jovens como para as pessoas mais sénior. No caso dos jovens junta-se o aspeto de (...) ser muito diferente, querer aprender, e então junta-se a escassez do mercado e

de haver muita oferta com o facto das pessoas também terem vontade de mudar (...)”.

(Entrevistado 2)

“Muito competitivo, no sentido em que para algumas funções, há muito mais procura do que oferta no mercado, ou seja, há muito pouca gente com o conhecimento que se pretende, e obviamente isso faz com que haja muita concorrência entre as empresas.”

(Entrevistado 3)

“Portugal no âmbito de IT, tem as competências perfeitas para liderar aquilo que é a área da industria 4.0, portanto a área do digital (...) a meu ver a principal dificuldade (deste) momento é que não há pessoas suficientes para a procura (...). Há aqui uma necessidade de mercado muito superior àquilo que nós estamos a ter capacidade, isso é claramente limitativo porque faz aumentar os preços e faz com que sejamos menos atrativos a medio/longo prazo. (...). Os outros obstáculos que possam surgir (...) ainda não é assim tão rentável vir para Portugal (...) e há muitas empresas a fazer o mesmo [negócio] (...)”

(Entrevistado 4)

Trata-se efetivamente de um mercado bastante competitivo e é consensual, entre os entrevistados, que Portugal está a tornar-se progressivamente tecnológico. No entanto, como se pode verificar pela citação anterior do **Entrevistado 4**, este considera que ainda não é tão rentável vir para Portugal como se considera.

Já de acordo com o testemunho do **Entrevistado 1** e **Entrevistado 2**, é referido que devido ao facto de terem contacto com o mercado internacional, nota-se uma preferência nas pessoas em vir trabalhar para Portugal, bem como um maior investimento nas empresas de TI em Portugal. Também o **Entrevistado 3** corrobora esta ideia afirmando que, principalmente Lisboa, tem atraído muitas pessoas, e que, inclusive o facto de a *Websummit* se realizar em Portugal desde 2016, acabou também por funcionar como um mecanismo de atração. No entanto, realça ainda que, no caso específico da **Empresa C**, a procura por profissionais de fora com as *skills* e *know-how* necessários é bastante elevada e que os planos são feitos a curto-prazo:

“Acho que sim, que estamos a ficar muito tecnológicos porque Lisboa tem atraído muitos recursos com muito conhecimento e obviamente que só com recursos que têm conhecimento é que nós podemos desenvolver-nos tecnologicamente. E o ano passado foi um boom enorme e eu acho que isso favoreceu imenso. O facto de a Websummit ter sido cá é sempre uma atração.”

Destaca-se então a elevada concorrência, excessiva oferta de oportunidades na área face a um número mais baixo de profissionais, e a dificuldade de, não só recrutar, mas também reter um tipo de perfil que está a tornar-se transversal a todas as indústrias:

“Portanto é transversal a qualquer indústria porque todas (...) com esta parte do digital e do IT cada vez mais a transformar-se, precisam de alguém com conhecimento. Portanto, sim. Já não é só a concorrência das consultoras de IT (...). Eu acho que às vezes isso até acaba por atrair mais (...) se calhar atrai mais eu poder vir a fazer o que faço, num banco, noutra setor, porque vou ganhar mais experiência (...)” (Entrevistado 3)

“Não só é difícil recrutar por causa de haver esta necessidade transversal aos diferentes setores e aos diferentes mercados (...) mas também é um grande problema de motivação e retenção (...)” (Entrevistado 2)

“É uma dificuldade porque já todas as empresas precisam de pessoal de IT se não acabam por falir, porque agora o mercado é assim, e há ainda mais competição (...)” (Entrevistado 1)

“Concordo ... não há recursos suficientes para alimentar a procura (...)”. (Entrevistado 4)

3.1.3 Geração Millennial

A importância de conhecer e compreender o que motiva e satisfaz a geração mais nova (Guha, 2010, citado por Smith, T. e Nicols, T, 2015) é a necessidade de adaptação das empresas a esta geração e às suas novas e diferentes “exigências” com o objetivo de os atrair e reter. Como tal, numa primeira etapa, perguntou-se qual a representatividade geracional da força de trabalho destas empresas, em termos de percentagem aproximada, com o objetivo de perceber qual o tamanho da “fatia” ocupada pela geração Millennial:

“Diria que cerca de 40% é pessoal novo (...) por exemplo, o nosso CEO tem 45 anos. Só mesmo os cargos de chefia é que têm pessoas mais velhas”. (Entrevistado 1)

“Creio que a maioria são Millennials (...) a equipa de direção, a maior parte deles estão ali entre os 35 e os 45 anos. (...) Se calhar uns 80% estão aqui nesta geração. Nós temos uma população muito e jovem e também temos uma rotatividade muito grande”. (Entrevistado 2)

“Eu sei que a média de idades vai neste momento em 36 ou 39 anos. (...) Mas eu diria que, pelo menos com base naquilo que eu recruta, entre os 20 e os 30 anos, é sem dúvida, a que tem mais pessoas.”

(Entrevistado 3)

“Cerca de 85/90% da empresa é Millennial ...mais de 40 anos é difícil, a maior parte das pessoas tem abaixo de 40 anos na nossa empresa”.

(Entrevistado

4)

As perguntas relativamente a este tópico procuraram também averiguar a opinião dos profissionais de RH relativamente a esta “nova” geração, mais concretamente no que diz respeito aos desafios que enfrentam e se, na empresa onde estão, têm notado algum tipo de mudança e adaptação às necessidades dos Millennials:

“Onde eu estou atualmente (...) por exemplo, eu entrei, foi-me mostrado o que é que tenho de fazer para um dia chegar a CEO, mostram mesmo o plano de progressão. (...) Se quiseres experimentar outra área, eles tentam mudar-te lá dentro, (...) oferece-se muita formação, que é o que os jovens mais querem, e também a parte da flexibilidade de horário. (...) Tenho os meus próprios horários, desde que mostre que tenho o trabalho concluído. (...) . [O salário] não interessa tanto, eles [Millennials] dizem logo, é claro que o salário é que me faz mudar mas se me disser que eu posso trabalhar um sábado porque preciso da quarta-feira (...) por mim melhor. (...). Também temos o facto de as empresas do mercado de TI não serem formais (...)”.

(Entrevistado 1)

“Eu penso que sim, tanto os processos como as práticas, vejo que tem havido uma preocupação, pelo menos aqui na empresa que eu represento, em facilitar bastante ao nível dos processos de RH para que seja descomplicado. Hoje em dia esta geração quer tudo à base de um clique e eu sinto que os processos têm sido pensados para isso, para descomplicar e para que seja instintivo para estas pessoas que estão habituadas a ter tudo rapidamente. Em relação às práticas, acho que também tem havido bastante investimento. Posso dar um exemplo nós temos um programa interno de Mobilidade Interna, para as pessoas que queiram mudar de carreira (...), experimentar outras áreas (...) existe este programa para fomentar isso enquanto se tenta reter a pessoa. E isto, eu penso que já foi um programa muito pensado para esta geração que pensa que tem de sair da empresa para experimentar coisas novas, e o objetivo aqui é proporcionar essa oportunidade sem a pessoa

ter que sair (...)”.

(Entrevistado 2)

“O principal fator que eu vejo, neste preciso momento, é a empresa tem que ser capaz de desafiar constantemente. (...) muitas vezes a mudança das pessoas é por um novo desafio. Se a empresa tiver a capacidade de desafiar, tu ficas na empresa (...) eu quero ter desafios e sentir-me estimulado intelectualmente e a progredir”

(Entrevistado 4)

Em contrapartida ao referido pelo **Entrevistado 1**, o profissional de RH da **Empresa C**, refere que, da sua experiência o salário base é ainda o aspeto chave:

“O salário é sempre importante (...) o salário é sempre key. Eu posso dar tudo, posso dar partnerships de um ginásio, posso dar working from home, flexibilidade do salário, mas se o meu base for baixo, ninguém vem. Agora, imagina que eu tenho um base alto mas não tenho tudo o resto, aí sim, se calhar vou perder para a concorrência. Eu acho que tudo o resto tem de ser um complemento do base, não substitui, é um complemento.”

(Entrevistado 3)

Na adaptação de práticas à nova geração, o **Entrevistado 4** salienta a rapidez dos processos e a necessidade de resposta e *feedback*:

“Os processos claramente são mais rápidos eu acho que tens também de dar um output mais rápido às pessoas, tens de lhes demonstrar evolução mais rapidamente”.

Em relação aos desafios, tanto o **Entrevistado 1** como o **Entrevistado 3**, realçam a instabilidade desta geração e, conseqüentemente a dificuldade em reter. Isto é não saber quando a pessoa vai embora. No entanto, também realçam o seu sentido prático em mudar facilmente, ser uma geração proactiva e de ter novas ideias que podem acrescentar valor à empresa:

“Se calhar se contratar uma pessoa mais velha (...) já não tem necessidade de mudar tão rapidamente (...). Mas se calhar os jovens, por ser mais perto de casa, ou por terem lá um colega, ou porque não se sentem bem [ambiente] já não ficam no trabalho. (...) . Não é uma geração que vai ver a teoria para pôr em prática, é logo tentativa-erro”. (Entrevistado 1)

“Aquilo que eu noto nesta geração é que é muito uma geração do «vou ver, vou experimentar...posso adorar e fico 5 anos mas posso não gostar e vou ficar dois meses» (...). Acaba por (...) criar muita instabilidade na retenção e depois até mesmo no desenvolvimento

de carreira (...)”.

(Entrevistado 3)

O profissional da **Empresa C** destaca também que o facto de esta geração ter crescido durante o *boom* das tecnologias, facilita o processo de adaptação às mesmas, bem como devido à sua exigência mais elevada, leva a que a empresa seja, de certa forma, obrigada a inovar e a apostar mais na inovação:

“(...) como eles são mais exigentes, algo que não esteja tão evoluído vai ser logo detetado e pode ser um fator depreciativo. (...) num mês estão absolutamente familiarizadas com o trabalho (...). É isso que eu também tenho notado bastante com esta geração, a adaptação é muito mais fácil, há depois é toda a questão de manter ... Acho que essa [reter] é a principal preocupação de hoje em dia (...)”.

(Entrevistado 3)

O **Entrevistado 2** refere que os principais desafios são, essencialmente, a retenção desta camada mais jovem e pensar estratégias a fim de motivar estes colaboradores. Por outro lado, acredita que esta geração tem uma grande capacidade de inovar e que, o facto de ser uma geração bastante exigente acaba por contribuir para a própria inovação da empresa:

“Acho que esta geração exige muito dos seus empregadores. [A geração Millennial] não quer dar 10 passos para ter de submeter as horas de trabalho, ou ter de marcar férias (...). Acho que uma das primeiras coisas é essa exigência [com ferramentas boas] que se tem para com as empresas, depois também, à partida, traduzem-se um pouco na forma como trabalhamos. (...) . Falando da geração como um todo, acho que são pessoas bastante inovadoras e que expressam ideias novas, não têm medo de partilhar essas ideias e isso depois, no local de trabalho, cria muitos brainstormings que acabam por resultar em ideias diferentes”.

Adicionalmente, o **Entrevistado 2** faz também referência à interação entre grupos geracionais, alegando: *“Não vejo conflito direto entre gerações, não penso que as gerações vão uma contra a outra, olham é de perspetivas muito diferentes, e depois isso às vezes torna um bocadinho difícil essa gestão.”*

No que diz respeito ao profissional da **Empresa D**, este não se alongou em relação aos desafios desta geração referindo que o recrutamento que faz interessa-lhe que seja a médio/longo-prazo:

“Eu quando faço uma entrevista, faço-a no sentido médio/longo prazo. Portanto a mim, o que me interessa, é que a pessoa esteja comigo por mais de 2 ou 3 anos. Abaixo disso eu não me preocupo. Automaticamente, pessoas que eu veja que vão estar sempre a saltar de empresa, eu não as escolho, nem sequer faço recrutamento das mesmas (...).”

3.1.4 Gestão de Recursos Humanos - Processos de Retenção e Gestão de Talento

Com as perguntas relativas ao tópico das Gestão de Recursos Humanos pretendeu obter-se informações relativamente à área (ou áreas) do Departamento de RH às quais as empresas em questão, dedicam maior atenção. Esta primeira abordagem serviu de introdução para remeter para os processos de retenção e de gestão de talentos praticados nestas organizações.

No que diz respeito ao processo de retenção, na **Empresa A**, a estratégia passa pelo bom acompanhamento do colaborador, tanto da parte de RH como do *manager*; o contacto constante com o cliente:

“Tentamos fazer reuniões trimestrais com os clientes para saber como é que está o colaborador no cliente”

(Entrevistado 1)

Na **Empresa B** as estratégias de retenção passam, essencialmente, pelo programa de mobilidade interna. O profissional acredita que este tipo de programa acaba por colmatar a saída de profissionais da empresa no caso de encontrarem um melhor desafio lá fora, sem terem nenhum problema com a empresa em questão:

“Ou seja, as pessoas quando veem oportunidades melhores lá fora, pensam “ok mas se calhar dentro da empresa eu também tenho outras oportunidades, mais diferentes, fun, e até noutros países, e que me posso candidatar.”.

(Entrevistado 2)

Já para os colaboradores que se encontram insatisfeitos e descontentes na empresa, realiza-se uma “reunião de integração” após 4 meses da entrada da pessoa na empresa, a fim de perceber o que funcionou melhor e pior, melhorar aspetos do *onboarding*, receber *feedback* sobre a experiência, bem como para perceber a alocação do colaborador no projeto. Isto é, se se integrou bem, tanto no projeto como na equipa:

“(...) Conforme essa reunião corre, é reportado à equipa de operações se a pessoa está contente, se está descontente, o porquê (...). Os RH tentam também reunir com o manager,

nos casos mais críticos, para perceber porque é que a pessoa está descontente e criar um plano de retenção para esta pessoa (...).”

(Entrevistado 2)

Outra estratégia aplicada na **Empresa B** é a aplicação de um questionário trimestral (sem obrigatoriedade de resposta) cujo fim é avaliar a satisfação da pessoa face à empresa, projeto, responsáveis, colegas, ou seja a toda a envolvente, e, se necessário e aplicável, é criado também um plano de retenção para pessoas específicas.

Relativamente à **Empresa C**, o profissional de RH realça a diferença de valorização de estratégias de retenção tendo em conta se se trata de uma posição de primeira linha ou mais *high level*. Ou seja, para posições de *helpdesk* o bónus de retenção ao fim de 6 meses na empresa, é uma prática que tem resultado. Já os colaboradores de funções mais *high level* as estratégia associadas ao bem-estar e desenvolvimento funcionam melhor e têm maior impacto na decisão de ficar na organização:

“Aqui difere muito das posições, porque, por exemplo, se estiver a contratar agentes, o número 1 é o bónus de retenção. Se for para posições (...) mais high level, são diferentes (...) aí sim, eu acho que um seguro de saúde, o plano flex que instalámos foi ótimo para muitas destas pessoas, o facto de termos formações técnicas e comportamentais, isso são fatores key para manter essas pessoas, sem dúvida. (...) . Portanto eu acho que aqui tem muito a ver com as posições (...) eu aqui faria essa distinção.(...) . Havia muita falta de formação mas acho que isso acabou por ser colmatado (...) porque nós fazemos relatórios nas exit interviews e muitas pessoas diziam que saíam por causa da falta de formação, e isso foi melhorado, de facto (...). Apostámos mais na parte da formação e também aqui no contacto mais informal (...) e acho que isso é muito importante para a pessoa se manter.”

(Entrevistado 3)

Na **Empresa D**, o **Entrevistado 4** realça a forma informal vivida no ambiente da empresa, a proximidade, a transparência, o investimento feito para as pessoas progredirem:

“O que eu diria que claramente funciona melhor (...) a nossa principal questão é o modo como nós nos encaramos uns aos outros (...) muita proximidade. O nosso fator de diferenciação comparativamente às outras empresas, acaba por ser por isso, e as pessoas ficam connosco por isso mesmo (...) a orientação, a aproximação, o facto do CEO falar [com o colaborador] desde o primeiro dia, todos esses pormenores que implicam uma

elevada proximidade, uma elevada transparência, o trabalhar com as pessoas para elas progredirem (...). (...) e depois a questão do investimento dentro da progressão das pessoas, seja através de certificações de tecnologias (...) seja o facto de olharmos para as pessoas não como um número mas como uma pessoa que tem necessidades pessoais (...) somos muito humanos, por assim dizer (...)”.

Todas as empresas alvo de estudo têm sido afetadas pela “guerra de talentos”, principalmente no que toca à falta de profissionais face às várias ofertas, a concorrência excessiva, e ao facto da procura por profissionais de TI já não ser algo apenas exclusivo a este tipo de indústria, mas sim transversal a todas as empresas. . A acrescentar a isso existe ainda a questão, referida pelo **Entrevistado 1**, da equipa de recrutamento procurar o mesmo perfil de profissionais mas para diferentes clientes. Ou seja:

“(...) Uma de nós pede o mesmo perfil a n consultoras, e se uma pessoa está por uma consultora, também pode estar por outra, e depois tens de fazer ali com que a pessoa vá por ti (...). Há muitas consultoras de recrutamento (...)”.

(Entrevistado 1)

O **Entrevistado 3** acrescenta ainda a questão da importância do salário e da empresa estar a perder muitos colaboradores para a concorrência:

“Tem sido muita afetada, nomeadamente porque temos perdido muita gente, para a concorrência (...) temos perdido muito talento para essas empresas. (...). Somos pouco competitivos porque lá está, nós podemos ter tudo, nós podemos ter os seguros, as formações... mas se o base não estiver lá, a pessoa não vem”

Relativamente ao processo de gestão de talentos, o **Entrevistado 1** realça a importância do constante acompanhamento, dar a conhecer as oportunidades que estão presentes na empresa de modo a proporcionar progressão de carreira internamente, e também que os colaboradores reconhecem as oportunidades fornecidas pela empresa:

“(...) É muito focado no desenvolvimento da pessoa. Tenho notado que as pessoas que recebem formação acabam por ficar um bocado mais ligadas à empresa (...).”

Na **Empresa B**, o processo de gestão de talentos inicia-se com a avaliação de desempenho e potencial, realizada por RH em conjunto com os *team managers*, que são os responsáveis por identificar as pessoas que demonstrem potencial e que, conseqüentemente,

lhes cria um plano de desenvolvimento, apoiado pela equipa de formação e de desenvolvimento:

“Temos programas para os quais o team manager pode identificar essa pessoa. (...). Temos também um tratamento diferente para as pessoas que são consideradas altos potenciais, mas a identificação dos altos potenciais é sempre feita pelo manager. Os RH muitas vezes ajudam a equipa de operações perceber melhor estas definições, muitas vezes eles confundem desempenho com potencial, o que o departamento de RH faz é dar workshops ou até reuniões individuais com os managers para, antes de fazerem as avaliações, terem bastante clara a diferença (...)”. (Entrevistado 2)

Já na **Empresa C**, a equipa de *performance e talent management* em conjunto com os *managers* das equipas, poderão identificar um potencial talento, através do seu desempenho, e que possa ter determinadas competências consideradas necessárias e/ou ser uma mais-valia. É acordado com o *manager* o desenvolvimento desse colaborador, posteriormente aprovado e implica que o colaborador faça *shadowing* da função a que se pretende candidatar, ou seja ver como se faz para pôr em prática. No entanto, este processo requer um certa atenção, compromisso e tempo também da parte dos *team leaders* que o **Entrevistado 3** refere que muitas vezes não têm:

“Eu acho que hoje em dia, uma coisa que as pessoas apreciam é o follow-up constante, as pessoas gostam de feedback, gostam que tu, depois da entrevista, lhes ligués (...). Só que o recrutamento acaba e a pessoa entra na empresa, e, a partir daí está com o manager. O que nós fazemos sempre realçar é que a pessoa precisa de se sentir acompanhada, precisa de sentir que faz parte e que nós estamos de olho nela. E portanto isso exige one to one’s frequentes (...) a pessoa precisa de sentir que estão a reparar nela e que ela importa.”

Na **Empresa D**, o profissional refere que o processo de gerir talentos ainda está numa fase inicial e que, por isso, ainda é feito de modo informal:

“Através de reuniões de alinhamento que existem, que as pessoas percebem «ok tu queres ir para aqui então eu vou-te ajudar a ir para aqui» e vais dando feedback às pessoas (...). Para além dessas reuniões, ver quem é que tem um bom feedback, quem é que tem boa performance, bom potencial, ou talento de progredir na carreira, e vai ser cada vez mais a conciliação entre talento e performance que vai ditar o investimento que depois é feito dentro dos vários processos. E depois aí há várias estratégias desde dar espaço gradualmente para

a pessoa ir desempenhar outras funções (...) dar projetos específicos para a pessoa desenvolver uma skill específica, se for esse o caso, através de formação (...) depende um bocadinho daquilo que é o objetivo também.”

3.1.5 **Employer Branding**

Na última fase da entrevista, o foco incidiu sobre a temática do Employer Branding. Procurou entender-se as estratégias que estas empresas aplicam, se são de sucesso, em que consiste a estratégia de EB implementada, e quais destacam como sendo os fatores diferenciadores da empresa que a permitem colocar em vantagem, a fim de atingirem o objetivo comum: atrair bons profissionais e reter as suas melhores pessoas.

Na **Empresa A** foi destacado, a nível interno, a *newsletter* semanal, a formação dada por diferentes consultores, *webinars*, *instagram* interno para divulgação de eventos, almoços de equipa mensalmente; a nível externo, o **Entrevistado 1** realça a importância da empresa ser parceira oficial de empresas de renome e que, de certa forma, isso ajuda na parte de credibilizar e dar a conhecer a empresa em questão, bem como a presença em diversas faculdades. Destaca-se ainda a forma como é apresentada uma pessoa que acabe de entrar na empresa:

“Por exemplo, eu entrei foi logo enviado um comunicado a dizer quem é que eu era, apareceu [a foto] nas televisões, fazer esse marketing interno”

(Entrevistado 1)

Na **Empresa B**, o profissional realça, no que diz respeito ao EB externo que é uma área dividida entre os RH e *Marketing*, a participação em feiras universitárias, conferências, *websumit*, assumem uma forte presença em vários eventos. Internamente, procuram motivar e comprometer os colaboradores com a empresa, fazer com que se sintam felizes. Têm apostado em aulas de ioga e em “pausas ativas” que consistem em, uma vez por semana, ir aos escritórios um profissional da área de *fitness* que incentivava os colaboradores a fazerem algum exercício de postura, alongamento, entre outros. Adicionalmente, o **Entrevistado 2** revela que se preocupam bastante com a comunicação interna na empresa:

“A nossa abordagem é um bocadinho mais no sentido de motivar as pessoas, e que as pessoas estejam contentes com a empresa, para que esse contentamento se transforme em Employer Branding. (...) Temo-nos preocupado muito em fazer uma partilha das coisas que

estão a acontecer, porque às vezes o que acontece nas empresas grandes é que nós até temos iniciativas mas os consultores não sabem que elas existem (...)

(Entrevistado 2)

Já na **Empresa C**, relativamente ao EB externo, o **Entrevistado 3** revela que utilizam o facto de terem entrarem, pelo 3 ano consecutivo, no *ranking* das 20 melhores empresas para se trabalhar em Portugal realizado pela *Randstad* relativo ao *Employer Brand Research*, e que a estratégia está muito alinhada com o público-alvo da empresa, os mais jovens e pessoas de fora:

“(...) Eu acho que a nossa estratégia vai muito de encontro com o nosso público foco que são os jovens, e pessoas que vêm de fora. O que nós tentamos mostrar é que temos um ambiente internacional, que a pessoa vem para cá e vai conhecer gente de todo o lado (...) de vários países (...); também publicitamos muito o career progression (...) usamos o país também para publicitar a empresa lá fora (...), também publicitamos as aulas de ioga, as formações, as festas (...) acho que toda a gente se gosta de divertir (...)

Além disso, têm também uma presença bastante ativas nas feiras de emprego e de universidades. Relativamente ao EB interno na **Empresa C**, a aposta recai sobre iniciativas de todo tipo e que seja possível agradar e motivar todos os colaboradores, sejam de responsabilidade social (por exemplo, voluntariado, um número de colaboradores ofereceu-se para pintar uma escola primária, recolha de roupas e alimentos, doação de sangue), desenvolvimento (como é o exemplo das aulas de línguas ou formações), é também comum a prática do *homeworking* nesta organização, sessões de meditação e de ioga, aulas de xadrez, torneios de futebol, o *fruit day*, festas de verão e de natal e a progressão de carreira, são as que mais se destacam.

O **Entrevistado 4** refere que na empresa onde trabalha, se dá particular importância em trabalhar a parte interna da empresa a fim de promover no exterior:

“(...) a nossa melhor maneira de vender é através das nossas pessoas internamente. Portanto, o alinhamento que nós fazemos para o exterior depende sempre do interior (...). Há a festa anual, tens os convívios, etc, isso é uma dimensão muito própria da cultura. Mas lá está dentro dos vários fatores que constituem aquilo que é uma estratégia de Employer Branding, claramente o que eu poderia dizer que nós mais investimos é na relação das pessoas (...) as festas, a aproximação da liderança e chefias com os colaboradores e com as

... pessoas em si (...). Depois, o conteúdo do trabalho que é feito, é claramente um dos outros tópicos que se trabalha muito (...) a nossa missão aí é garantir que todas as pessoas tenham um trabalho que seja desafiante, que estejam a aprender (...) a progredir. É esta a nossa maneira como atacamos o Employer Branding (...) é mais trabalhar o interno (...)”

Como principal objetivo que ambicionam alcançar, a **Empresa A**, procura, através da estratégia de EB implementada, ter uma participação ativa na vida dos colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional, celebrar vitórias, por forma a alcançar a lealdade dos seus colaboradores.

“Recebemos todos um kit em casa do Covid, tentamos participar sempre na vida das pessoas (...). E para saber “ok tu fizeste isto, é uma coisa pessoal, mas a empresa sabe que fizeste isto e é um modo de te reconhecer. (...) Depois também, por exemplo, eles pagam a formação dos filhos dos colaboradores que vão para a área de IT (...)”.

(Entrevistado 1)

Na mesma ótica, também a **Empresa B** e a **Empresa C** procuram, com a sua estratégia de EB implementada, motivar e reter ao máximo, sendo que dirigem este foco para as comunidades mais jovens e, no caso específico da **Empresa C**, também para comunidades do exterior, dado o tipo de atividades em que têm apostado. No entanto, ambos os entrevistados referem que ainda se têm de fazer esforços no sentido em que não se tem notado uma forte adesão por parte da camada mais nova a estas atividades:

“Não se nota muita [adesão] porque muitas vezes é horário de trabalho e as pessoas acabam por não ter muito tempo. Mas acho que não deixam de ser importantes”.

(Entrevistado 3)

“(...) por exemplo o que eu vejo é que não são as pessoas mais jovens que vão às aulas de ioga... porque as pessoas mais jovens querem mais “fugir”, querem ir ter com os amigos, querem o extra trabalho. As pessoas mais velhas (...) acabam por participar até mais do que propriamente os jovens, que se calhar eram o target.”

(Entrevistado 2)

Neste sentido, o profissional concorda com uma aposta em iniciativas de cariz social, entre as quais de responsabilidade social, apoio de causas:

“Temos por exemplo iniciativas de doação de sangue, recolha de roupas, na altura do Natal cada pessoa escolhe uma organização e a empresa dá dinheiro a essa organização em nome

da pessoa, e isso, por exemplo é uma coisa que eu vejo que os jovens aderem muito mais.”

(Entrevistado 2)

As iniciativas de motivação e compromisso presentes na **Empresa A** passam essencialmente pelo cumprimento dos objetivos - se alcançados os objetivos que estavam previstos, o colaborador ganha um salário extra ao final do ano - , dias de férias extra, a possibilidade e flexibilidade em mudar de equipa se o colaborador não se sentir motivado ou não tiver criado uma ligação, o apoio de uma equipa semanalmente, sessões de *mindfulness* todos os dias. A realçar ainda a pouca formalidade e o envolvimento da empresa na vida das pessoas. O **Entrevistado 1** concorda com a ideia de que, com as iniciativas implementadas se verifica que o colaborador desenvolva um sentimento de lealdade para com a empresa e que isso contribui para a sua retenção, isto é em permanecerem na empresa por mais tempo.

“O CEO fala [com o colaborador] como se fosse colega, tem-se essa afinidade e acho que é isso que cria um compromisso... aquela pessoa trata-te tão bem que tu não queres falhar com ela. (...).(...) e se tens um problema pessoal dizem-te “ok, não te preocupes com isto agora porque tens esse problema”, cria-te um compromisso de não prejudicar uma pessoa que te fez tão bem. (...) Acho que o facto de sentires esse compromisso e lealdade é que faz com que fiques retido numa empresa, e não tanto aqui o salário (...) hoje em dia acho que o facto de estarmos bem mentalmente é a coisa que nos faz trabalhar neste momento. Se não estiveres bem se calhar, o salário, menos 200€ ou mais 300€ não te vai fazer diferença ”

Adicionalmente, o profissional considera que uma das coisas que coloca também a sua empresa em vantagem face à concorrência é a parte do negócio que está ligada a grandes clientes.

A aposta nas iniciativas a fim de motivar e comprometer os colaboradores com a **Empresa B**, passam pela implementação de atividades de *Teambuilding* e um projeto de *Gamification* anual, cujo **Entrevistado 2** revela que aumenta bastante a colaboração entre equipas e a produtividade dos colaboradores; o plano de Mobilidade Interna; a definição de objetivos com periodicidade trimestral, que se torna um pouco menos completo, mas que permite fornecer *feedback* mais frequente e garantir envolvimento. É também realizada a avaliação de desempenho anualmente que é o momento que define aumentos salariais e mudanças de carreira. O profissional realça ainda a importância de um bom ambiente de trabalho e que a empresa possibilita a mudança de equipa, no caso de algo não estar a funcionar da melhor forma:

“(...) Tentar perceber porque é que aquela pessoa não está satisfeita, se é má integração com a equipa, se é o projeto, se são efetivamente das skills da pessoa que não estão adequadas àquele projeto (...) ouvimos a pessoa, depois ouvimos o manager para criar um plano de ação com o manager (...)”.

(Entrevistado 2)

No que diz respeito à lealdade que se pretende alcançar com as iniciativas implementadas na empresa, o profissional da **Empresa B** revela ainda algumas dúvidas em relação à lealdade demonstrada pela geração mais nova, apesar dos esforços por parte das empresas no geral, e que a questão do dinheiro ainda é comprometedora da lealdade:

“(...) Acho que os Millennials são muito exigentes com as empresas, por mais que existam estas coisas que as empresas tentam fazer... eu penso que não existe uma sensação direta de “eu devo à empresa” ou de lealdade assim literal, principalmente nos mais jovens. (...). Hoje em dia eu penso que, apesar das empresas se esforçarem bastante, a nossa geração já olha para o mercado de trabalho com outros olhos, e não tem tanto esse sentimento de vestir a camisola (...). Apesar de nós [Millennials] valorizarmos muitas coisas para além do dinheiro, ainda é um tema de “ok estão-me a dar isto tudo mas não me aumentaram o salário, por exemplo, apaga-se logo essa lealdade (...). Por mais excelentes que estas iniciativas sejam, a verdade é que nenhuma delas é suficiente para reter uma pessoa (...). Acho que estas iniciativas são boas para reter e motivar as pessoas mas não são suficientes no momento chave”.

(Entrevistado 2)

Para além dos atributos anteriormente referidos, o **Entrevistado 2** realça a localização “bastante positiva” dos escritórios da **Empresa B**, as melhorias ao nível do *marketing*, da comunicação interna e das iniciativas implementadas, e acima de tudo, ao nível do ambiente:

“(...) Regra geral as pessoas são muito próximas, e os responsáveis são muito próximos dos seus consultores, e existe bastante abertura para falar (...) e bastante abertura para esta partilha (...) Temos um departamento dedicado só à melhoria dos processos e projetos e etc.(...) Nós tratamo-nos todos por tu (...) só essa barreira... estar a falar com um diretor e tratá-lo por tu, é o suficiente para estares muito mais à vontade para se tiveres uma ideia, assim um bocadinho mais fora da caixa, vais ter com essa pessoa e conversas (...) não cria barreiras”

(Entrevistado 2)

Para a **Empresa C**, como já referido, as iniciativas com o objetivo de motivar e comprometer os colaboradores, passam essencialmente pelo leque oferecido em aulas de língua, formações de carácter comportamental. O **Entrevistado 3** destaca também uma prática de motivação intitulada Campanha de Introduzir um Amigo, que tem funcionado na medida em que os colaboradores submetem CVs de pessoas que conheçam e caso essa pessoa seja contratada, o colaborador que sugeriu o CV recebe um prémio (monetário). Realça-se também o facto de procurarem recursos, primeiro, internamente e só depois, quando necessário, recorrer aos recursos externos, bem como o bom ambiente vivido na empresa e a proximidade entre diferentes níveis hierárquicos que oferece abertura para opiniões e ideias:

“As classrooms, por exemplo o alemão para portugueses, português para estrangeiros, todas as aulas que temos tido comportamentais; depois as festas, os eventos, é muito importante... e o bom ambiente, há muita gente que nos diz que uma das razões que os faz ficar aqui é o ambiente. As pessoas são disponíveis, acessíveis, a informalidade (...). Depois também tens as “grandes figuras” que são próximas (...) claro, são pessoas que são high level, mas que se tu precisares eles são acessíveis. As reuniões que o head de Portugal tem feito, ele convida as pessoas a participar e isso é muito importante porque as pessoas percebem que podem falar (...) há estes canais de comunicação (...). Portanto aqui, o facto de as linhas hierárquicas serem muito esbatidas, eu acho que é um grande ponto a favor (...) eu acho que as pessoas apreciam imenso isso.”

(Entrevistado 3)

O profissional da **Empresa C** acredita que o que coloca a sua organização em vantagem face à concorrência, são essencialmente duas razões:

“(...) o nome (...) é uma empresa enorme que tem uma ótima fama; e a estabilidade. (...) . (...)temos muitos colaboradores que nos recomendam e 40% das pessoas que chegam até nós são pessoas que são recomendadas por pessoas que estão cá, e isso é um veículo de uma grande credibilidade (...) isso é uma grande mais valia (...) . Depois também depende do que é que a pessoa valoriza (...)”

(Entrevistado 3)

No que diz respeito à lealdade dos colaboradores, o profissional revelou que depende efetivamente da pessoa e não se pertence a uma geração ou a outra:

“Eu acho que, infelizmente, aqui depende muito da pessoa... acho que há pessoas que se sentem imensamente gratas (...) e essa lealdade vem porque percebem que estavam sem

trabalho há muitos anos e que a [empresa] lhes deu uma oportunidade e que agora, por causa dessa oportunidade, eles podem conseguir algo melhor, e essa lealdade de facto verifica-se (...) e há outros que não. (...) Diria que não há qualquer tipo de relação, se calhar as [pessoas] mais velhas são mais leais porque também é mais difícil para elas sair, mas depende muito da situação.”

Por último, relativamente ao testemunho do **Entrevistado 4**, este destaca que uma das iniciativas que contribuem para a motivação dos colaboradores é a definição de objetivos a curto prazo:

“(...) o sistema em si tem que estar desenhado para ter micro-goals, que é para a pessoa se sentir realizada (...).”

Também que as iniciativas que envolvam as áreas de diversidade e inclusão têm vindo a ganhar importância, muito devido ao facto de ir ao encontro das preferências dos *Millennials*. O profissional realça também as festas anuais, convívios depois do trabalho, o facto de a cultura organizacional se reger pela proximidade, transparência e honestidade, é o que diferencia a Empresa D, e que leva a um maior compromisso por parte dos colaboradores, no qual o **Entrevistado 4** concorda que se nota uma maior lealdade:

“(...) nós trabalhamos muito com a transparência e [de tudo] ser muito momentâneo e cada vez ser mais experiencial. E portanto dou-te um exemplo concreto, a diferença entre mim e um concorrente é, se for preciso eu dou feedback naquele preciso segundo para ter o candidato ou se for uma pessoa que eu não vou progredir eu vou dar feedback no momento sobre a pessoa (...) e isso é valorizado pelas pessoas. Depois, nós temos uma boa prática que é, imagina, tens uma entrevista comigo hoje, quarta feira, se até sexta feira não tenho feedback para te dar, (...) vamos te ligar, por exemplo, a dizer «olha não tenho novidades ainda para te dar, não foste esquecido, estás em processo de recrutamento ainda, mas ainda não tens uma resposta» (...) é só dizer à pessoa «não caíste em esquecimento» (...) também somos muito honestos (...) é assim que nós nos diferenciamos, é muita na lógica da transparência (...).”

Principais Conclusões

Neste capítulo serão então abordadas as principais conclusões que se puderam apurar das entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos das 4 empresas alvo de estudo.

Primeiramente procurou averiguar-se os principais desafios enfrentados pelas empresas do setor das TI. Como anteriormente mencionado no capítulo referente à revisão de literatura, de acordo com um artigo da *Forbes Technology Council*⁹, bem como o estudo realizado pela *Randstad*⁸, um dos maiores obstáculos que as empresas do setor das tecnologias têm vindo a enfrentar é que a procura de talentos com competências técnicas, especificamente na área das tecnologias de informação, tem aumentado e que isso não só tem dificultado a capacidade de se manterem competitivas no mercado, como também em reter os colaboradores de maior talento. A partir das entrevistas realizadas aos 4 profissionais, foi consensual o facto de se tratar de um mercado bastante competitivo no qual a oferta de profissionais da área é muito reduzida face à procura pelos mesmos. Adicionalmente, outros fatores mencionados que, a médio-longo prazo poderão agravar a realidade das empresas do setor das TI, são o facto de o mercado das TI se encontrar em expansão; a procura de profissionais especializados já não ser apenas exclusiva ao setor das TI mas sim a todas as indústrias do mercado. A esta questão, devido ao vasto leque de oportunidades a que estão sujeitos, acresce a dificuldade em reter estes profissionais.

De seguida, procurou averiguar-se as opiniões dos entrevistados face à geração Millennial, e se têm havido uma adaptação das práticas em reter esta camada mais jovem. Neste sentido, foi referido que tem sido notória a “descomplicação” e rapidez de processos; que esta geração procura constante *feedback*; valoriza as formações, a flexibilidade de horários, a rápida progressão de carreira e oportunidade tanto a nível nacional como a possibilidade de terem uma experiência internacional com o intuito de o colaborador não ser obrigada a sair da empresa para procurar novos desafios. Também foi destacada a adaptação das empresas a um registo mais informal e a capacidade da empresa desafiar e estimular os colaboradores mais jovens. Apenas dois entrevistados colocaram ênfase à questão do salário. Os pontos de vista foram contraditórios sendo que um revelou que, da sua perspetiva, acredita que o salário já não se trata de um fator decisivo, sendo que o outro considerou que é ainda um aspeto chave para esta geração. No entanto, um dos entrevistados, referiu também, ao longo da entrevista, que a questão do salário ainda é comprometedora da lealdade.

Salienta-se ainda, referido pelos entrevistados, que se trata de uma geração exigente, instável, que daí surge a dificuldade em reter a camada mais jovem. No entanto, acrescentam valor às empresas através das suas ideias inovadoras, por serem práticos e pró-ativos e que, devido a terem crescido durante o *boom* das tecnologias, facilita, em todos os aspetos, o processo de adaptação desta geração.

De acordo com a literatura, são vários os aspetos a ter em conta no processo de reter e gerir talento, entre os quais, destacam-se satisfazer as necessidades do colaborador para que possa retirar a melhor experiência do trabalho; um bom ambiente de trabalho, amigável, propício à produtividade, no qual predomina o respeito e a confiança; a procura constante de novas oportunidades que sejam desafiantes e que permitam manter o nível de interesse e motivação pelo trabalho; a supervisão, acompanhamento e *feedback* por parte dos líderes; o desenvolvimento dos colaboradores com oportunidades de progressão; e programas de *mentoring* e *coaching*. Neste sentido, no que diz respeito aos processos de retenção e gestão de talentos, as estratégias referidas pelos entrevistados passam, essencialmente, pelo constante acompanhamento do colaborador através de reuniões de integração na fase inicial de um novo colaborador na empresa e questionários, na tentativa de perceber o que está a correr bem e o que se pode melhorar; desafiar e oferecer oportunidades de desenvolvimento e de carreira, nacionais e internacionais, através de programas de mobilidade interna; bónus de retenção; aposta em formações; o investimento na progressão das pessoas; um bom ambiente de trabalho caracterizado pela informalidade, transparência e proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa; e em situações mais *ad hoc*, a delineação de um processo de retenção para colaboradores com necessidades mais específicas. Neste sentido, é também relevante referir que se nota preocupação por parte das empresas em conhecer os valores e ambições dos *Millennials* com o objetivo também, das empresas, de se adaptarem e tirarem o melhor partido da geração mais nova.

Por último, relativamente ao *Employer Branding* procurou averiguar-se qual a estratégia de EB implementada a nível interno (EBI) e que tipo de iniciativas no âmbito da motivação e do compromisso do colaborador, a fim de os reter e alcançar lealdade à empresa por parte dos seus trabalhadores. Primeiramente destaca-se que o principal objetivo destas empresas com a estratégia de EB implementada passa pela atração, motivação e retenção dos seus colaboradores com o intuito de permanecerem na empresa por mais tempo. Como fatores diferenciadores que contribuem para uma maior vantagem competitiva, salienta-se, além do bom ambiente mencionados pelos entrevistados que se pode experienciar em cada uma das 4 organizações, o facto da Empresa A estar ligada a grandes clientes; a boa localização dos escritórios da Empresa B; o nome, a boa fama e estabilidade que oferece a Empresa C; e a diferenciação pela transparência da Empresa D.

Relativamente às iniciativas para motivar e comprometer os colaboradores, as frequentemente mencionadas pelos profissionais de Recursos Humanos são as formações; aulas de ioga e *mindfulness*; a partilha do que se passa na empresa; festas e convívios;

progressão de carreira; atividades de responsabilidade social, tais como recolha de roupa e alimentos, doação de sangue; a proximidade entre os colaboradores e chefias; garantir que as pessoas se sentem desafiadas pelo trabalho que desempenham; o envolvimento e participação ativa na vida das pessoas; o salário extra ao final do ano; flexibilidade de horários; prática comum do *homeworking*; atividades de *teambuilding* e *gamification*; definição de objetivos a curto prazo que permite um melhor acompanhamento e *feedback* mais constante. Estas foram algumas das iniciativas mencionadas pelos entrevistados que têm apresentado resultados na motivação, compromisso e envolvimento dos colaboradores.

No que diz respeito à questão da lealdade, não é consensual entre os 4 entrevistados, que seja possível alcançar a lealdade dos colaboradores mais novos com as iniciativas mencionadas.

Um dos entrevistados revelou que, de acordo com a sua experiência, a questão da lealdade depende da pessoa e da sua situação em específico, e não se pertence a uma geração ou a outra. De outra perspetiva, dois dos profissionais entrevistados referiram que a implementação de algumas das iniciativas mencionadas contribui, efetivamente, para uma maior motivação no trabalho e um maior comprometimento por parte dos colaboradores mais jovens. Adicionalmente, afirmaram que estas práticas garantem envolvimento do trabalhador na empresa permitindo desenvolver um sentimento de pertença que se irá traduzir na lealdade dos colaboradores em permanecerem na empresa por mais tempo. No entanto, um dos entrevistados revelou que, apesar dos esforços por parte das empresas no geral, a questão do dinheiro ainda compromete a lealdade dos mais novos. Neste sentido, não é possível confirmar de forma cabal a hipótese de que a integração de uma estratégia (de *Employer Branding*) assente na diferenciação é crucial para alcançar maiores níveis de comprometimento, satisfação e lealdade por parte dos colaboradores

Limitações do estudo e Proposta de investigação futura

Como já referido anteriormente, os estudos existentes em torno do Employer Branding são de carácter quantitativo nos quais se procura averiguar, através de questionários aos colaboradores, os atributos mais valorizados. Neste sentido, a presente investigação procura contribuir para o *gap* existente em estudos qualitativos relativos ao *Employer Branding* tendo em conta o ponto de vista dos profissionais de Recursos Humanos face às dificuldades existentes tanto no setor das tecnologias de informação como relativos à nova força de trabalho, a geração Millennial. No entanto importa ter em consideração alguns fatores que delimitaram este estudo.

Primeiramente importa referir que o panorama recentemente vivido devido à pandemia pelo vírus COVID-19, não facilitou o processo das entrevistas. O contacto com os profissionais foi efetuado enquanto Portugal estava sob Estado de Emêrgencia, a maioria da população em confinamento e algumas empresas a entrarem em *lay-off* e/ou a diminuírem os seus recursos. Consequentemente, numa situação na qual prevalece a dúvida e incerteza sobre o amanhã e as preocupações aumentam, as respostas ao pedido de participação no estudo foram, na sua grande maioria, nulas. Foram também obtidas respostas positivas mas que, por falta de tempo, originaram o adiamento da entrevista por mais de três vezes, acabando por, a determinada altura, não se obter mais resposta. Assim, foi apenas possível alcançar realização de 4 das 5 entrevistas previamente estabelecidas como objetivo inicial.

Também a questão da amostra pode ser considerada como um limitação da presente investigação. Devido à carência de empresas e profissionais disponíveis para participarem no estudo, a margem para ser mais seletiva na escolha dos profissionais - a fim de obter equilíbrio de género e uma maior variação de idades - reduziu, fazendo com que a amostra fosse constituída por três mulheres, com 24, 25 e 31 anos de idade, e um homem de 25. Contudo, como referido anteriormente, o contributo dos entrevistados foi positivo, relevante e suficiente para o estudo em questão.

Para além das limitações acima mencionadas, o tema do *Employer Branding* é ainda relativamente recente, sobretudo no que diz respeito a estudos qualitativos, do ponto de vista dos Recursos Humanos e não do *Marketing*, dificultando o âmbito da investigação.

Neste sentido, sugere-se que, não só sejam desenvolvidos mais estudos qualitativos tendo o *Employer Branding* como tema central na ótica dos Recursos Humanos com uma amostra mais diversificada em termos de idade e anos de experiência, e mais equilibrada relativamente ao género do número dos entrevistados. Adicionalmente, poderá revelar-se interessante

alargar o tema da presente investigação a outros setores e outras indústrias que sofram de uma elevada rotatividade dos colaboradores mais jovens.

Por último, o presente estudo poderá ficar mais fortalecido e consolidado, se a análise for alargada além da geração *Millennial*.

Bibliografia

- masterd.pt/noticias*. (19 de fevereiro de 2018). Obtido de Master D : <https://www.masterd.pt/noticias/sector-das-tecnologias-de-informacao-portugal-it-hub-da-europa/>
- Agência Lusa. (15 de maio de 2018). *Diário de Notícias*. Obtido de Novas empresas de TIC quase duplicaram em 10 anos em Portugal -- estudo: <https://www.dn.pt/lusa/novas-empresas-de-tic-quase-duplicaram-em-10-anos-em-portugal----estudo-9341750.html>
- aicep Portugal global. (janeiro de 2018). A competitividade das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica. *Portugalglobal*, pp. 1-68.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2013). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* 49 (2014), 173-179.
- Allen, D. G. (2008). *Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching employer branding. *Career Development International*, Vol.9 No5, pp. 501-517.
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing* 19 , pp. 328-335.
- Bassellier, G., Benbasat, I., & Reich, B. H. (dezembro de 2001). The Influence of Business Managers' IT Competence on Championing IT, v.14, n. 4. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 17, No. 4, pp. 159-182.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management* 15, pp. 273-285.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations* 29(6), pp. 640-663.
- Brack, J. (2012). *execdev.kenan-flagler.unc.edu/ Maximizing Millennials in the Workplace*. Obtido de [execdev.kenan-flagler.unc.edu/](http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/Maximizing%20Millennials%20in%20the%20Workplace%20-%20Final.pdf): <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/Maximizing%20Millennials%20in%20the%20Workplace%20-%20Final.pdf>
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, pp. 29-36.
- Cappelli, P. (Março de 2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* 86(3), pp. 74-81.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CH BUSINESS CONSULTING e MULTIDADOS. (2017). *All about Geração Millennium* .

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for Talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*, pp. 1-8.
- Chitsaz-Isfahani, A., & Boustani, H. R. (Setembro de 2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol.3, No.5, pp. 114-128.
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resources Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-13.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennial at Work: What We Know and What We Need to Do (if Anything). *Journal of Business and Psychology* 25, pp. 191-199.
- Fernandes, F. S. (05 de dezembro de 2018). *Procura de talento pressiona mercado*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/procura-de-talento-pressiona-mercado>
- Ferreira, A. I., Nunes, F. G., Duarte, H., & Martinez, L. F. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Forbes Technology Council. (27 de dezembro de 2018). *13 Tech Experts Predict The Industry's Biggest Challenges In 2019*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/12/27/13-tech-experts-predict-the-industrys-biggest-challenges-in-2019/#216342921bcd>
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9 No.6, pp. 401-409.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer Branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, Vol 17, No.2, pp. 239-256.
- Goldman Sachs. (2020). *Millennials: Coming of Age / Goldman Sachs*. Obtido de Goldman Sachs: <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/index.html>
- Goswami, P. (Dezembro de 2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol.5 Iss.12, pp. 263-264.
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of business and psychology*, pp. 211-223.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20 Iss.7, 743-757.
- Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W., & Norelus, A. (2015). Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success. *Proceedings of The 14th Annual South Florida Education Research Conference*, (pp. 114-120). Miami, Florida USA.

- INE. (2018). *Empresas com atividades de tecnologias da informação e da comunicação, TIC (CAE Rev. 3 - N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013)*. Obtido em 2020, de INE - Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008515&contexto=bd&selTab=tab2
- Kaur, K., & Verma, K. (2011). Managing Wisser Workforce. *Review of Management, Vol.1 No.2*, 116-126.
- Keramatpour, M., Omidvari, M., & Sadoughi, M. R. (2013). Human Resource Management and Employer Branding Satisfaction. *Journal of Applied Science and Agriculture*, 8(7), 1086-1091.
- Khoshnevis, M., & Gholipour, A. (Outubro de 2017). Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees' Retention. *International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol. 8, Iss.10*, pp. 141-151.
- Koç, M., ÇAVUŞ, M. F., & SARAÇOĞLU, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol.4, No.9*, 178-190.
- Kohn, K., & Moraes, C. H. (2007). O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, pp. 1-13.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology Methods and Techniques (Second Revised Edition)*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Marciano, V. M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management*, pp. 223-227.
- Michael Page. (s.d.). *Michael Page/Estudos de Remuneração de IT*. Obtido de Page Group: <https://www.michaelpage.pt/sites/michaelpage.pt/files/Estudos-de-Remunera%C3%A7%C3%A3o-IT.pdf>
- Mohammed, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in a Achieving Organizational Performance. *International Journal Of Core Engineering & Management, Vol.1, Iss.12*, 142-152.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development, Vol.36, Iss.8*, pp. 986-990.
- Pacheco, R. C., & Tait, T. F. (maio de 2000). Tecnologia de Informação: Evolução e Aplicações. *Revista Teoria e Evidência Económica, Passo Fundo, v.8, n.14*, pp. 97-113.
- Raines, C. (2002). Managing Millennials. In C. Raines, *Connecting Generations: The Sourcebook for a New Workplace*. Crisp Learning.
- Ramlall, S. (Setembro de 2004). A review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American academy of Business, Cambridge*, pp. 52-63.

- Randstad. (4 de junho de 2019). *a importância do employer branding*. Obtido de Randstad: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/a-importancia-do-employer-branding/>
- Randstad. (2019). *employer brand research 2019 - country report Portugal*. Obtido de Randstad: https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/rebr2019_country-report_pt_v2-2.pdf
- Randstad. (19 de Agosto de 2019). *o ambicionado mundo das TIC*. Obtido de Randstad: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/o-ambicionado-mundo-das-tic/>
- Richard. (6 de Março de 2016). *The Evolution Of The IT Industry*. Obtido de eSoftload: Information You need: <https://www.esoftload.info/the-evolution-of-the-it-industry>
- Sacadura, I. O. (15 de Julho de 2019). Retenção de millennials: o desafio da nova era laboral. *Dinheiro Vivo*.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision - Indian Institute of Management Calcutta, Vol.42, No.3*, pp. 307-323.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22/7, pp. 473-483.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity Vol 15(1)*, pp. 39-47.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management Vol.4, No.18*, 164-173.
- Stein, J. (20 de Maio de 2013). Millennials: The Me Me Me Generation. *TIME*, pp. 1-9.
- Troni, N. (14 de setembro de 2018). *millennials: diferentes ou iguais?* Obtido de Randstad: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/millennials-diferentes-ou-iguais/>

Anexos

Anexo 1 – Declaração de Consentimento e Confidencialidade



Declaração de Consentimento e Confidencialidade

A presente investigação insere-se no âmbito do Mestrado Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional. O atual estudo sobre “*A eficácia das estratégias e Employer Branding aplicadas em empresas do setor das TI no processo de retenção de colaboradores Millennials*” tem como objetivo averiguar a importância de uma estratégia de *Employer Branding* adequada e eficaz e se o resultado da sua implementação se revela no compromisso e lealdade dos colaboradores, principalmente pertencentes à geração *Millennial*, contribuindo, simultaneamente, para taxas de retenção mais elevadas. Além disso, este trabalho procura realçar o tema do *Employer Branding* na ótica dos Recursos Humanos, ou seja, associado, neste caso em concreto, ao processo de retenção e não tanto a nível do *Marketing*, ao qual está frequentemente relacionado.

Com o objetivo de contribuir para o tema em questão do ponto de vista da área dos Recursos Humanos, considere relevante incluir entrevistas a profissionais da área em questão e que estivessem em contacto com o mercado das TI. A sua participação, profissionalismo e experiência com a envolvente empresarial é crucial para a concretização deste estudo.

Neste sentido, solicito a sua valiosa participação e contribuição para a presente investigação. A informação será recolhida através do auxílio de um guião semiestruturado previamente elaborado com o intuito de orientar e conduzir a entrevista. Os dados, informações e respostas fornecidas pelo entrevistado serão considerados e tratados de forma confidencial, utilizados exclusiva e estritamente para o estudo em questão, e anónima, sendo processados de forma sigilosa e nunca revelando a identidade da empresa. Nesta perspetiva, será apenas requisitada autorização para gravar a entrevista permitindo que se proceda ao tratamento de dados de forma mais detalhada e de modo a evitar a perda de qualquer tipo de informação relevante para o estudo.

A sua participação é voluntária podendo interromper, retirar-se ou recusar o seu envolvimento em qualquer momento, sem que isso acarrete despesas, riscos ou consequências para si.

Em caso de necessidade de qualquer esclarecimento adicional por favor contacte através do seguinte e-mail: joana_serralheiro@hotmail.com / jrdso@iscte-iul.pt

Tendo tomado conhecimento e obtido os devidos conhecimentos acerca dos objetivos da entrevista, declaro que aceito participar no presente estudo e que autorizo a gravação da entrevista para os fins previamente descritos.

Nome:
Empresa:
Cargo:

Joana Serralheiro
Aluna nº 80002 do Mestrado de Gestão de Recursos
Humanos e Consultadoria Organizacional

Lisboa, ____ de _____ de 2020

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Objetivo:

O presente guião foi elaborado como contributo fundamental para o estudo intitulado “*A eficácia das estratégias e Employer Branding aplicadas em empresas do setor das TI no processo de retenção de colaboradores Millennials*” no âmbito da Dissertação de Mestrado, a fim de obter o grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. As questões que se seguem são alusivas às temáticas do Employer Branding, Geração Millennial, Setor das Tecnologias de Informação e de Processos de Recursos Humanos com foco na Retenção, em particular de colaboradores Millennials considerados de maior talento ou que demonstrem eventual potencial em acrescentar valor às empresas desta indústria. O objetivo pretendido com a entrevista será averiguar boas práticas e estratégias na ótica da retenção de colaboradores de maior talento desta geração implementadas nas empresas alvo de estudo, com base no seu conceito de Employer Branding. Neste sentido, os dados que irão ser recolhidos ao longo da entrevista servirão para comparar as práticas e estratégias implementadas no setor das TI, tendo em conta os desafios do meio envolvente, e à luz do que é sugerido na teoria sobre o Employer Branding, contribuindo, assim, para verificar quais as práticas de maior sucesso e também para o reforço da teoria e literatura neste contexto.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Joana Serralheiro

1. Identificação do Entrevistado

- a. *Background* e experiência em Recursos Humanos
- b. Tempo na Organização (antiguidade)
- c. Função que desempenha atualmente
- d. Tempo na função

2. Caracterização da empresa

- a. Ano de início de atividade:
- b. Dimensão da empresa
 - i. Número aproximado de colaboradores atualmente
- c. Qual(ais) a(s) atividade(s) *core(s)* da empresas?

3. Desafios no setor das TI

- a. Como classifica o estado atual do mercado no sector das tecnologias de informação e serviços de consultoria informática? (em expansão, em regressão, estável, em desenvolvimento)
- b. É mencionado que Portugal está a tornar-se progressivamente tecnológico. Concorda?
 - i. Se sim, que desafios considera que possam estar associados a esta expansão? (concorrência, maior procura por profissionais do que a oferta, dificuldade das empresas obterem vantagem competitiva...) / Caso responda não, poderia, por favor, justificar?
- c. Devido à constante transformação digital e inovação do mercado em geral, considera que a procura por profissionais de IT será transversal a todas as indústrias, dificultando assim “a vida” das empresas específicas que se inserem no setor das tecnologias? Em que vertentes? (processos de recrutamento e retenção?)

4. Geração *Millennial*

- a. No geral, que gerações estão presentes na empresa? Consegue mencionar em qual a representatividade aproximada de cada uma delas? / Como classificaria a empresa em termos de grupo geracional predominante?

- b. Estudos preveem que os *Millennials* possam representar cerca de 75% da força de trabalho a nível global em 2025. Neste sentido, considera que já estão a mudar processos e práticas a fim de se adaptarem a esta que vai ser a geração predominante?
- c. Que desafios específicos têm sentido com esta “nova” força de trabalho? E o que considera que podem acrescentar à empresa?

5. Recursos Humanos – Processos de Retenção e Gestão de Talento

- a. Seria possível descrever, de forma breve, o funcionamento do departamento de RH e quais as áreas que recebem maior foco?
- b. Focando no vosso processo de retenção, poderia explicar como este funciona no que diz respeito ao tipo de estratégias aplicadas a fim de alcançar maiores taxas de retenção? Atuam e/ou aplicam estratégias de forma diferente tendo em conta a geração a que o colaborador em questão pertence?
- c. O termo “*War for Talent*” introduzido por McKinsey em 1998 tem vindo a ser frequentemente utilizado com o objetivo de “caracterizar” a atualidade e cuja tendência tem sido intensificar esta “guerra” por talentos. Neste sentido, e caso se aplique, de que forma a sua empresa tem sido afetada pela guerra de talento que aparenta ser uma tendência atual no setor das TI?
- d. No seguimento da pergunta anterior, em que se baseia o processo de gerir talentos, tendo em conta a ampla oferta que estes estão sujeitos, a fim de os manterem o máximo tempo possível na empresa? (identificação de potenciais talentos, desenvolvimento, pacote de benefícios)

6. *Employer Branding*

- a. Como vê o *Employer Branding* na sua empresa? Ou seja, existe, atualmente, uma estratégia de EB implementada? Em que consiste?
 - b. O *Employer Branding* representa a empresa enquanto potencial e /ou atual empregador. Qual o principal objetivo que pretendem alcançar com a estratégia de EB implementada? (por exemplo, destacar-se enquanto *Employer of Choice*)
 - c. Como é comunicada a mensagem de *Employer Branding* dentro da empresa?
 - d. Relativamente ao posicionamento no mercado, quais os atributos que considera que vos diferenciam e colocam em vantagem/desvantagem perante empresas concorrentes no setor das TI?
 - e. Que iniciativas estão implementadas para garantir o compromisso e *engagement* dos colaboradores com a empresa?
 - i. E que tipo de iniciativas no âmbito da motivação dos colaboradores?
 - ii. Considera que, com essas iniciativas, se verifica para que o indivíduo desenvolva um sentimento de lealdade para com a empresa contribuindo, assim, para a sua retenção?
7. Para terminar e tendo em conta a sua experiência, quais consideram que sejam os principais motivos que influenciam a saída dos colaboradores principalmente da geração Millennials (que contribuem para o *turnover*)?

Anexo 3 – Tabela de Conteúdos

Tópicos	Objetivos	Questões
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do estudo e objetivos da investigação - Agradecimento pela participação e contribuição para o estudo; - Garantia de confidencialidade de afirmações e dados sobre a organização; - Solicitação de autorização de gravação de entrevista (quando aplicável) - Apresentação do profissional de RH e caracterização da empresa com infomação para fins de enquadramento. 	<p>Q1: Background e experiência na área de RH</p> <p>Q2: Anos na organização e na função</p> <p>Q3: Cargo atual e tipo de funções desempenhadas</p> <p>Q4: Ano de início de atividade (da empresa)</p> <p>Q5: Número de colaboradores na empresa</p> <p>Q6: Qual(ais) a(s) actividade(s) core(s) da empresas?</p>
Desafios do setor das TI / Gestão de talentos	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto de vista do profissional face ao meio envolvente (ou seja, opinião geral sobre o setor das TI) - Averiguar a dificuldade em encontrar profissionais de TI; / Principais desafios que os profissionais de RH enfrentam 	<p>Q7: Como classifica o estado actual do mercado no sector das tecnologias de informação e serviços de consultoria informática? (em expansão, em regressão, estável, em desenvolvimento)</p> <p>Q8: É mencionado que Portugal está a tornar-se progressivamente tecnológico. Concorda? Se sim, que desafios considera que possam estar associados a esta expansão? (concorrência, maior procura por profissionais do que a oferta, dificuldade das empresas obterem vantagem competitiva...) / Caso responda não, poderia justificar?</p> <p>Q9: Devido à constante transformação digital e</p>

		<p>inovação do mercado em geral, considera que a procura por profissionais de TI será transversal a todas as indústrias, dificultando assim “a vida” das empresas específicas que se inserem no setor das tecnologias)? Em que vertentes? (processos de recrutamento e retenção?)</p>
<p>Geração Millennial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Averiguar o impacto que os millennials têm numa organização (positivo e negativo) - Que mudanças foram feitas nos processos e práticas da empresa a fim de se adaptarem a esta nova geração; - Que benefícios e desafios trazem os millenials à empresa 	<p>Q10: No geral, que gerações estão presentes na empresa? Consegue mencionar em qual a representatividade aproximada de cada uma delas? / Como classificaria a empresa em termos de grupo geracional predominante?</p> <p>Q11: Estudos prevêem que os millennials possam representar cerca de 75% da força de trabalho a nível global em 2025. Neste sentido, considera que já estão a mudar processos e práticas a fim de se adaptarem a esta que vai ser a geração predominante?</p> <p>Q12: Que desafios específicos têm sentido com esta “nova” força de trabalho? E o que considera que podem acrescentar à empresa?</p>

<p>Função dos recursos Humanos e processos de Retenção e Gestão de talentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Averiguar as áreas de gestão de RH em que a empresa está mais focada; - Focar no processo de cada empresa de retenção de colaboradores; - Práticas, estratégias e ferramentas adoptadas no contexto do processo de retenção - Perceber se a empresa tem vindo a sentir a actual “guerra por talento”; compreender o processo de gerir talento e formas de reter estes profissionais com uma elevada procura por parte das empresas 	<p>Q13: Seria possível descrever, de forma breve, o funcionamento do departamento de RH e quais as áreas que recebem maior foco?</p> <p>Q14: Focando no vosso processo de retenção, poderia explicar como este funciona no que diz respeito ao tipo de estratégias aplicadas a fim de alcançar maiores taxas de retenção?</p> <p>Q15: O termo “War for Talent” introduzido por McKinsey em 1998 tem vindo a ser frequentemente utilizado com o objetivo de “caracterizar” a atualidade e cuja tendência tem sido intensificar esta “guerra” por talentos. Neste sentido, e caso se aplique, de que forma a sua empresa tem sido afetada pela guerra de talento que aparenta ser uma tendência atual no setor das TI?</p> <p>Q16: No seguimento da pergunta anterior, em baseiam o processo de gerir talentos, tendo em conta a ampla oferta que estes estão sujeitos a fim de os manterem o máximo tempo possível na empresa? (identificação de potenciais talentos, desenvolvimento, pacote de benefícios)</p>
---	---	---

<p>Employer Branding</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Averiguar a existência de uma estratégia de EB devidamente delineada e a sua eficácia - Importância de uma estratégia de EB para estas empresas - Resultados da aplicação e adaptação de uma estratégia de EB (tanto a nível externo como internamente) - Fatores diferenciadores tendo em conta o setor do IT (em que é que estas empresas apostam a fim de manter os seus colaboradores de talento por mais tempo nas empresas) - Que tipo de iniciativas estas empresas verificaram resultados positivos ou de sucesso no que diz respeito à motivação e lealdade dos colaboradores. 	<p>Q17: Como vê o EB na sua empresa? Ou seja, existe, atualmente, uma estratégia de EB implementada? Em que consiste?</p> <p>Q18: O Employer Branding representa a empresa enquanto potencial e /ou actual empregador. Qual o principal objectivo que pretendem alcançar com a estratégia de EB implementada? (por exemplo, destacar-se enquanto Employer of Choice)</p> <p>Q19: Como é comunicada a mensagem de EB dentro da empresa?</p> <p>Q20: Relativamente ao posicionamento no mercado, quais os atributos que considera que vos diferenciam e colocam em vantagem/desvantagem perante empresas concorrentes no setor IT?</p> <p>Q21: Que iniciativas estão implementadas para garantir o compromisso e <i>engagement</i> dos colaboradores com a empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • E que tipo de iniciativas no âmbito da motivação dos colaboradores? • Considera que, com essas iniciativas, se verifica para que o indivíduo desenvolva um sentimento de lealdade para com a empresa contribuindo, assim, para a sua retenção? <p>Q22: Para terminar e tendo em conta a sua experiência, quais consideram que sejam os principais motivos que influenciam a saída dos colaboradores principalmente da geração Millennials (que contribuem para o <i>turnover</i>)?</p>
--------------------------	---	---

