

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Employer Value Proposition: Atração de jovens na área das Tecnologias de Informação

Ana Lúcia de Jesus Andrade Pais

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar,
ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Employer Value Proposition: Atração de jovens na área das Tecnologias de Informação

Ana Lúcia de Jesus Andrade Pais

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar,
ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2020

“Without data you are just another person with an opinion”

W. Edwards Deming

Agradecimentos

A realização da presente dissertação representa uma das conquistas mais importantes da minha vida pessoal e académica. A concretização deste projeto só foi possível com apoio incondicional de várias pessoas às quais gostaria de expressar aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, por todo o apoio, disponibilidade e conhecimento transmitido desde o primeiro dia. Acresce a total confiança que depositou em mim e no meu trabalho. Obrigada por todos os ensinamentos que me ajudaram a encontrar o caminho certo para conseguir concluir e alcançar este marco tão significativo.

Em segundo lugar, a todas as empresas que contactei e aceitaram participar no estudo, pelo tempo disponibilizado e pela experiência partilhada que trouxeram contributos fundamentais para a investigação. Agradecer igualmente a todos os que contribuíram para a concretização deste projeto, através da colaboração no preenchimento do questionário.

Aos meus amigos, em particular os que conheci na Iscte Business School , por todas as palavras de apreço que me dedicaram e ajudaram a continuar.

Por fim, gostaria de agradecer à minha família, em especial ao meu marido Carlos e aos meus filhos Rodrigo e Martim, que perdoaram e compreenderam todas as minhas ausências e que foram a minha força e motivação. Um muito obrigada não chega para todo o apoio que me deram ao longo da minha vida académica e em particular durante a realização da dissertação de mestrado. Sem vocês do meu lado nada disto seria possível nem teria o mesmo significado para mim.

Resumo

Atrair talento jovem na área das Tecnologias de Informação (TI) é um dos grandes desafios das organizações. Com a emergência da Indústria 4.0, surgiu uma crescente expansão do mercado das TI, tornando-o extremamente competitivo. As empresas têm vindo a deparar-se com a dificuldade em encontrar profissionais para responder a esta mudança de paradigma, por existir um *gap* entre a oferta e a procura, e precisam mais do que nunca de desenvolver estratégias diferenciadoras para atrair candidatos talentosos.

A temática do *Employer Value Proposition* (EVP) na área das TI, em Portugal, revela-se um objeto de investigação interessante, nomeadamente a identificação dos fatores de atração dos jovens e a análise da perceção das empresas que recrutam estes perfis.

O estudo abrange 303 estudantes e/ou colaboradores da área que responderam a um questionário sobre a atratividade do empregador e foram realizadas entrevistas a 8 empresas de referência no setor das TI. Resultaram nove propostas de valor para a *employer branding* das empresas de TI. O *work-life balance* foi considerado o valor mais relevante para os *millennials* e *centennials* no processo de escolha do empregador. As empresas reconhecem que a retribuição financeira ainda tem um papel importante no processo de decisão, tendo o *work-life balance* e os projetos desafiantes e inovadores recebido um lugar de destaque na perceção destes profissionais.

Estas conclusões podem ajudar as empresas da área das TI a desenvolver e melhorar o seu EVP para conseguir atrair candidatos de qualidade e assim obter vantagem competitiva sustentada.

Palavras-chave: Proposta de Valor do Empregador; Atratividade do Empregador; Tecnologias de Informação; Millennials; Centennials

JEL Classification System: M15 - IT Management; M51 - Firm Employment Decisions; Promotions (hiring, firing, turnover, part-time, temporary workers, seniority issues)

Abstract

Attracting young IT talent is one of the biggest challenges organizations face. With the Industry 4.0 emergence, the expansion of the information technology market arose becoming extremely competitive. It's becoming increasingly more difficult for companies to find candidates in response to the change in paradigm as they face a gap in the supply and demand for IT professionals, making differentiation strategies to attract talented candidates their utmost priority.

Thus, the theme of Employer Value Proposition (EVP) in the IT area in Portugal proves to be an interesting object of investigation, namely the identification of the attraction factors of young people and simultaneously the analysis of the perception of the companies that recruit these profiles.

The study was conducted in a universe of 303 students and/or employees in the area who answered a survey about employer's attractiveness and 8 top IT companies were interviewed. As an outcome we reached nine value proposals for the IT employer branding. The work-life balance value was considered the most relevant for both millennials and centennials when evaluating IT employers. Companies recognize that salaries still play an important role in the decision-making process along with the work-life balance and challenging and innovative projects playing a prominent role in attractiveness.

These conclusions allow organizations to develop and improve their EVP in order to attract high quality candidates and thus respond distinctively to organizational challenges.

Keywords: Employer Value Proposition; Employer Attractiveness; Information Technology; Millennials; Centennials

JEL Classification System: M15 - IT Management; M51 - Firm Employment Decisions; Promotions (hiring, firing, turnover, part-time, temporary workers, seniority issues)

Índice Geral

| | |
|--|----|
| Introdução | 1 |
| Capítulo 1. Revisão de literatura | 3 |
| 1.1. Gestão de talento..... | 3 |
| 1.1.1. Candidate experience | 4 |
| 1.1.2. Employee experience | 6 |
| 1.2. Atratividade do empregador | 7 |
| 1.2.1. Fit pessoa-organização e modelo ASA | 9 |
| 1.2.2. Identidade, imagem e reputação organizacional | 10 |
| 1.2.3. Great place to work e employer of choice | 12 |
| 1.3. Atrair talento na era digital..... | 13 |
| 1.3.1. Social media na atração de talento..... | 13 |
| 1.3.2. Gamificação da employer branding e do processo de recrutamento | 15 |
| 1.4. Employer branding | 16 |
| 1.4.1. Processo de employer branding | 16 |
| 1.4.2. Employer branding e o contrato psicológico | 17 |
| 1.4.3. Employer branding como marca da empresa..... | 19 |
| 1.5. Employer value proposition..... | 20 |
| 1.5.1. Employer value proposition no processo de employer branding..... | 21 |
| 1.5.2. Componentes da employer value proposition..... | 21 |
| 1.6. Caracterização das gerações millennials e centennials..... | 24 |
| 1.7. Quadro conceptual | 26 |
| Capítulo 2. Metodologia | 29 |
| 2.1. Método de investigação | 29 |
| 2.2. Técnicas de recolha de informação | 29 |
| 2.2.1. Técnicas de recolha de informação: Perspetiva organizacional | 30 |
| 2.2.2. Técnicas de recolha de informação: Perspetiva de atuais colaboradores e potenciais candidatos | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3. Procedimento | 31 |
| 2.3.1. Procedimento: Entrevista | 31 |
| 2.3.2. Procedimento: Questionário | 32 |
| 2.3.3. Procedimento: Validade e relevância do estudo | 32 |
| 2.4. Técnicas de tratamento de dados | 34 |
| 2.4.1. Técnicas de tratamento de dados: Entrevista | 34 |
| 2.4.2. Técnicas de tratamento de dados: Questionário | 35 |
| Capítulo 3. Análise e discussão de resultados | 37 |
| 3.1. Caracterização da amostra | 37 |
| 3.1.1. Caracterização da amostra: Empresas entrevistadas | 37 |
| 3.1.2. Caracterização da amostra: Respondentes ao questionário | 38 |
| 3.2. Análise dos resultados..... | 43 |
| 3.2.1. Análise dos resultados: Questionários | 43 |
| 3.2.2. Análise dos resultados: Entrevista | 51 |
| 3.3. Discussão dos resultados..... | 54 |
| Conclusões..... | 59 |
| Referências bibliográficas | 63 |
| Anexos..... | 71 |

Índice de Quadros e Figuras

Índice de Quadros

Capítulo 1. Revisão de Literatura

| | |
|--|----|
| Quadro 1.1. – Quadro conceptual e objetivos operacionais | 26 |
|--|----|

Capítulo 3. Análise e discussão de resultados

| | |
|---|----|
| Quadro 3.1. – Características das empresas participantes..... | 38 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Quadro 3.2. – Comparação da distribuição de itens por variáveis entre o estudo atual e o estudo desenvolvido por Dabirian et. al. (2019) | 44 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Quadro 3.3. – Os fatores mais relevantes na atratividade do empregador | 46 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Quadro 3.4. – Os fatores menos relevantes na atratividade do empregador | 47 |
|---|----|

Índice de Figuras

Capítulo 1. Revisão de Literatura

| | |
|---|----|
| Figura 1.1. – Oito propostas de valor da <i>employer branding</i> | 22 |
|---|----|

Capítulo 3. Análise e discussão de resultados

| | |
|--|----|
| Figura 3.1. – Distribuição dos respondentes por género | 39 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Figura 3.2. – Distribuição dos respondentes por Idade | 39 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.3. – Distribuição dos respondentes por localização geográfica | 40 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.4. – Distribuição dos respondentes por educação | 40 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.5. – Distribuição dos respondentes por área de formação | 41 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.6. – Distribuição dos respondentes por situação atual | 41 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Figura 3.7. – Distribuição dos respondentes por anos de experiência de trabalho na área | 42 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.8. – Distribuição dos respondentes por dimensão da empresa em que trabalham ou trabalharam..... | 42 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.9. – Média das 9 propostas de valor do empregador | 48 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.10. – Perfil de médias das 9 propostas de valor do empregador por geração | 49 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Figura 3.11. – Perfil de médias das 9 propostas de valor do empregador por situação atual .. | 50 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Figura 3.12. – Grau de relevância das informações sobre a empresa nos <i>social media</i> | 50 |
|---|----|

Principais abreviaturas utilizadas

- ASA – Atração-Seleção-Atrito
- EVP – Employer Value Proposition
- TI – Tecnologias de Informação

Introdução

Com a emergência da indústria 4.0 as empresas precisam, mais do que nunca, de responder de forma eficiente e eficaz a consumidores cada vez mais exigentes e às pressões competitivas que forçam mudanças mais frequentes.

A transformação tecnológica e o surgimento da inteligência artificial originaram um aumento exponencial das necessidades de recrutamento de profissionais da área das tecnologias de informação (TI), para realização de funções de elevada complexidade e fundamentais para a *performance* e sucesso organizacional. Devido a este aumento na procura de profissionais da área, existe uma elevada competitividade para conseguir atrair os colaboradores mais qualificados, denominada por “guerra de talento”.

As empresas não fazem nada, são as pessoas que lá trabalham que fazem, pelo que, conseguir atrair o melhor talento no mercado é um fator diferenciador para a obtenção de vantagem competitiva sustentada (Schneider, 1987). Esta pode ser alcançada através dos conhecimentos, capacidades e competências dos colaboradores, que contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações e que permitem que estas consigam lidar com a incerteza e se adaptem em ambientes de mudança.

Prevê-se que até 2025 cerca de 75% da força de trabalho serão *millennials* (EY, 2017) e os *centennials* estarão a ingressar no mercado de trabalho. Deste modo, é essencial estudar o que leva os indivíduos de elevado potencial destas gerações a escolher uma determinada organização para trabalhar, assim como compreender como é que as empresas podem desenvolver a sua proposta de valor para conseguirem atrair estes jovens, que serão os líderes do futuro.

O tema da investigação é o *employer value proposition* (EVP), como ferramenta estratégica de longo prazo das organizações. Sendo esta ferramenta a primeira fase da estratégia de *employer branding*, a exploração deste tópico, embora mais direcionada para a gestão de recursos humanos e de atração de talento, vai também convergir com conceitos fundamentais de marketing e irá realçar a importância da visão e gestão estratégica da organização como um todo.

O presente estudo foi desenvolvido com base em duas perspetivas: a das organizações e a de potenciais candidatos e atuais colaboradores. A perspetiva organizacional tem como objetivo conhecer a perceção das empresas que recrutam jovens da área das TI, em Portugal, sobre as preferências do público-alvo da investigação. A segunda perspetiva apresenta as preferências

EVP: Atração de jovens na área das TI

de potenciais candidatos e atuais colaboradores das gerações em estudo, tendo como principal meta identificar os atributos do *employer value proposition* que jovens colaboradores e potenciais candidatos da área das TI das gerações *millennials* e *centennials* valorizam quando escolhem a empresa onde querem trabalhar.

Para alcançar os objetivos propostos, o trabalho inicia-se com uma breve revisão de literatura sobre conceitos-chave e modelos teóricos explicativos da temática, últimas tendências e conclusões de estudos levados a cabo pela comunidade científica. No capítulo da metodologia é definido o método de investigação e as ferramentas de recolha e tratamento de dados utilizadas. De seguida apresenta-se o público-alvo e realiza-se a análise e discussão integrada dos resultados obtidos nas duas perspetivas em estudo. Por último, são descritas as principais conclusões, limitações e implicações práticas do estudo na gestão organizacional.

1. Revisão de literatura

1.1. Gestão de talento

O conceito de guerra de talento foi introduzido em 1997 por um grupo de consultores da McKinsey, para caracterizar a permanente competição entre as empresas para contratarem profissionais de elevado desempenho (Urban, 2018).

A gestão de talento consiste na gestão das atividades e dos processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave, com um contributo diferenciador para o alcance de vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de uma *pool* de talentos com elevado potencial e desempenho para preencher essas funções e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada, por forma a facilitar o preenchimento desses cargos com profissionais competentes e garantir o seu compromisso com a organização (Collings & Mellahi, 2009).

Com o aparecimento da Indústria 4.0., emergiu a tendência das organizações aumentarem o investimento em soluções tecnológicas, conseguindo modernizar-se e melhorar os seus processos. Este crescimento leva à expansão do mercado das tecnologias de informação, tornando-o extremamente competitivo.

As empresas de tecnologias de informação (TI) têm vindo a deparar-se com a dificuldade em encontrar profissionais da área para incorporarem e desenvolverem os seus projetos. De acordo com European Commission Report (2014), em 2012, 3900 vagas de emprego no setor das TI em Portugal não foram ocupadas, estimando-se que em 2020 cerca de 15000 vagas de emprego nesta área ficarão por ocupar. Estes dados confirmam a existência de um *gap* entre a oferta e a procura de profissionais na área.

Para conseguir contratar candidatos talentosos, isto é, aqueles que têm o potencial ou a habilidade para executar tarefas que levem ao crescimento da estratégia da organização (Botha, Bussin & Swardt, 2010), as empresas não se devem limitar a colocar o anúncio e oferecer um salário elevado, estas devem desenvolver a sua imagem como *employer of choice*. É aqui que entra o processo de *employer branding* como parte da estratégia de longo prazo da empresa (Stuss & Herdan, 2018). Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em *performance* as que não o fazem (Ployhart, 2006).

Devido ao *gap* existente entre a oferta e a procura de talento, as empresas que pretendem recrutar colaboradores no setor das tecnologias de informação enfrentam assim um grande desafio para conseguir atrair profissionais com elevado potencial, isto é, indivíduos que tenham as competências necessárias ou potencial de desenvolvimento das mesmas, para responderem eficazmente à dinâmica da envolvente. Assim, surge a necessidade de implementação de uma estratégia de *employer branding* eficaz para uma gestão de talento eficaz (Deepa & Baral, 2019).

1.1.1. Candidate experience

Não há dúvidas de que garantir uma *candidate experience* positiva é fundamental na atração dos melhores talentos, no entanto, não são claras as ferramentas estratégicas que as organizações podem usar para atingir esse objetivo (McCarthy, Bauer, Truxillo, Campion, Iddekinge & Campion, 2018).

O paradigma do mercado de trabalho mudou e atualmente o candidato está numa posição em que pode procurar facilmente outras oportunidades se uma empresa não empreender a estratégia de recrutamento certa para captar a sua atenção (Weekes, 2019).

A experiência do candidato decorre tanto da forma como processo de recrutamento é conduzido como da perceção do candidato da *employer branding*, resultando destes fatores a decisão dos candidatos de continuarem ou não o seu relacionamento com a organização. Uma experiência positiva pode determinar a entrada da pessoa na organização e uma experiência negativa pode resultar na perda do talento desejado e prejudicar a *employer branding* através de comentários negativos nos *social media* (Miles & McCamey, 2018).

Um estudo desenvolvido por Slezak (2016) identificou as principais razões para uma experiência do candidato negativa: (i) um instrumento de candidatura com instruções pouco claras ou extremamente longos; (ii) descrição da função/ vaga de emprego pouco pormenorizada e nenhum link para candidatar-se; (iii) quando um candidato não recebe resposta à sua candidatura. Quando é enviada uma candidatura o candidato está a comunicar interesse na organização, esta é uma oportunidade para a empresa comunicar diretamente com os seus candidatos, o que nem sempre acontece.

Uma etapa do processo de recrutamento que é frequentemente descurada é a notificação de candidatos que não têm as qualificações necessárias para a função. Esta etapa não deve ser

ignorada pois pode influenciar a percepção dos candidatos quanto ao empregador representando um ponto de contacto significativo que requer das organizações atenção à forma como comunica. Numa última instância é ainda possível canalizar os candidatos a outras funções que estão adequadas às suas qualificações ou ainda influenciar a sua percepção e continuidade do relacionamento com a marca do empregador, determinando se este recomendará a empresa a um amigo e o conteúdo publicado nos *social media* (Miles & McCamey, 2018).

Conseguir atrair e manter o interesse é crítico para recrutar o melhor talento no mercado. Um exemplo é o candidato esperar demasiado tempo após a hora marcada para a realização da entrevista sem uma justificação. A oferta em si pode igualmente afetar a percepção do candidato sobre a organização e a sua decisão de aceitar a proposta. Se a oferta for abaixo das suas expectativas o candidato pode interpretá-la como uma desvalorização do seu potencial. A melhor proposta é a que ao mesmo tempo valoriza e passa a mensagem de que o candidato é desejado e que a organização está disposta a dar o melhor de si. Na fase final, quando o candidato aceita a proposta, é necessário garantir que toda a documentação necessária está completa, caso contrário, ainda é possível o futuro colaborador mudar a sua percepção e recuar antes do primeiro dia de trabalho sendo a comunicação igualmente crítica nesta fase (Miles & McCamey, 2018).

A construção de um relacionamento e experiência positiva com os candidatos no processo de recrutamento inclui três grandes premissas: A transparência, o respeito e a garantia. No atributo transparência os candidatos devem aceder a toda a informação sobre os testes e processo, fornecimento de feedback após cada teste e avaliações, comunicar durante todo o processo e garantir que existe consistência nas mensagens transmitidas. Relativamente ao respeito, a empresa deve incluir formação aos recrutadores e participantes que integram o processo de recrutamento para que a empresa seja vista como coerente e positiva. Além disso, devem comunicar a importância que o atual processo tem para a organização e responder sempre que os candidatos têm dúvidas ou preocupações. Por fim, as empresas devem dar uma garantia de que o processo está projetado de forma a minimizar a ansiedade dos candidatos e que estes têm oportunidade de fazer perguntas e pedir ajuda em qualquer etapa do processo de recrutamento (McCarthy et. al., 2018).

A personalização e flexibilidade possibilitadas pela tecnologia são a chave para uma melhor “experiência do candidato” (Cottell, 2020). De acordo com Weekes (2019) 84% das empresas não conseguem personalizar a experiência do candidato no processo de recrutamento. Na atual guerra de talentos uma das maiores lacunas existentes é a falta de uso do potencial dos dados

de recrutamento com o propósito da personalização. As organizações devem olhar para as pessoas como um investimento de longo prazo e não como um ativo de curto prazo.

As empresas têm a oportunidade de comunicar e construir relacionamentos ou danificá-los durante o processo de recrutamento. Aquelas que são capazes de gerir eficazmente a *candidate experience* conseguem melhorar a sua imagem enquanto empregador (Miles & McCamey, 2018) e atrair o melhor talento disponível no mercado.

1.1.2. Employee experience

As organizações definem as principais características dos seus produtos e serviços e tomam decisões com base nas preferências dos seus clientes, o que significa que, para elas, os seus clientes vêm em primeiro lugar. Principalmente nos setores em que o valor acrescentado que a empresa oferece é a prestação de serviços, a imagem da marca é criada através do contacto e do estabelecimento de uma relação entre clientes e colaboradores. Assim, as empresas devem concentrar-se nos seus colaboradores, criando experiências mais atrativas para que estes coloquem a empresa num posicionamento único e transmitam a mensagem da marca diretamente aos clientes e outros stakeholders (PWC, 2017).

Morgan (2017) define *employee experience* como um conjunto de perceções dos colaboradores ao longo do tempo e que incluem fatores ambientais, culturais, físicos e tecnológicos. O estudo desenvolvido por Shenoy e Uchil (2018) revelou a existência de uma relação significativa entre o clima organizacional, políticas internas e liderança e a *employee experience*. Mostrou ainda que a *employee experience* tem uma forte influência no compromisso dos colaboradores com a organização.

A nova gestão de talento tem uma arquitetura simples, autêntica e transparente, que evoluiu da aquisição de talento (políticas e procedimentos) à arquitetura de uma *employee experience*. Esta arquitetura prevê o afastamento de uma mentalidade que inclui programas únicos e procura criar soluções de recursos humanos que correspondam às necessidades e expectativas dos colaboradores e requisitos de talento da organização (Claus, 2019).

O *design thinking* pode ser aplicado à gestão de talento para melhorar a experiência dos colaboradores, tendo três princípios-chave: (i) “simpatizar” – entender a força de trabalho e os desafios que eles enfrentam –; (ii) “prever” – gerar uma variedade de opções e moldá-las em soluções –; (iii) “experimento” – teste de possíveis soluções e feedback – (Mazur, Zucker,

Silvak, Coombes & Durme, 2017). Ao descobrir o que os colaboradores realmente precisam, a gestão de talentos pode conceber soluções inovadoras que vão além do óbvio. Para reinventar o talento, a gestão deve estar disposta a abdicar dos manuais de controlo, de políticas e procedimentos de recursos humanos para experimentar e testar novas soluções que atendam às necessidades de todos os stakeholders (Claus, 2019).

Criar uma *employee experience* resulta na maioria das vezes de uma significativa mudança cultural, que exige uma liderança completamente alinhada e comprometida com a mudança (Hulce, 2018).

Atualmente não é suficiente inovar nos produtos e usar a tecnologia mais recente, a estratégia de negócio deve estar alinhada com o *employer value proposition*, com o objetivo de criar uma *employee experience* que atraia e motive os colaboradores, permitindo-lhes alcançar todo o seu potencial e atuar como representantes da marca da empresa (PWC, 2017).

Duarte, Nascimento e Almeida (2019) consideram que os empregadores devem expandir o conceito de “experiencia do colaborador” para “experiência humana”, sendo este um dos maiores desafios atuais e futuros das organizações. A “experiência humana” inclui não só o *engagement* e *commitment* do colaborador, o *work-life balance* e a sua experiência profissional mas também a resposta mais pessoal que pode existir em contexto organizacional: “estou a fazer a diferença?” (Duarte et. al., 2019).

1.2. Atratividade do empregador

Para manterem-se competitivas, as empresas precisam de atrair e reter talento, que resulta de um conjunto complexo de fatores que inclui gestão e desenvolvimento de talento, *employer branding*, assim como métricas claras para mensurar a eficácia destas medidas.

Atratividade do empregador consiste nos benefícios que os potenciais colaboradores preveem que poderão vir a obter se trabalharem para uma determinada empresa (Reis & Braga, 2015; Berthon, Ewing & Hah, 2005). Gomes e Neves (2011) definem atratividade organizacional como a maneira que as organizações tentam estrategicamente explorar os seus pontos fortes para atrair candidatos.

A atração depende em grande medida da perceção de similaridades (Hillebrandt et. al., 2012) e influencia o processo de recrutamento e seleção (Reis & Braga, 2015), dependendo a correta seleção de talento desejado da qualidade das pessoas atraídas (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015).

A atratividade difere de acordo com a fase do processo de recrutamento. Na fase inicial o objetivo é atrair candidatos para uma determinada posição, no entanto, a atratividade do empregador deve ser um trabalho contínuo para que a empresa seja reconhecida como atrativa no mercado de trabalho, o que irá facilitar todo processo de recrutamento (Collins & Stevens, 2002). Para atrair, recrutar e reter, as empresas devem estar atentas ao recrutamento de talento não apenas quando têm vagas por preencher, mas continuamente, através de atividades que permitam criar uma imagem positiva da organização (Florea, 2011).

O estudo desenvolvido por Gomes e Neves (2011) mostra a importância da atratividade organizacional como variável chave na fase de atração do processo de recrutamento e na intenção de candidatar-se a uma vaga de emprego para uma determinada empresa. Os atributos organizacionais (i.e. salário adequado, programas de formação e desenvolvimento, estabilidade e segurança no trabalho, oportunidade de aprender e benefícios extra-salariais) e as características do trabalho (i.e. autonomia, feedback, variedade de tarefas e identidade e significância de tarefas) são fortes preditores da intenção de candidatar-se a uma vaga de emprego.

Lis (2018) na sua investigação mostra ainda que a responsabilidade social empresarial (RSE) pode melhorar a atratividade de uma empresa. A RSE não se limita à consciencialização ambiental das empresas, mas também comportamentos de responsabilidade social, como gestão da diversidade, ambiente amigável/familiar e planos de reforma. Todos estes fatores têm sido apontados como de enorme importância para os colaboradores num passado recente. A sua relevância aumenta quando falamos de graduados altamente qualificados que agem com responsabilidade e que têm compromissos sociais.

Para atrair estes profissionais de alto potencial, oferecer remunerações atrativas não é suficiente para tornar-se um *employer of choice* (Lis, 2018). A *employer branding* atrai pessoas que sentem que aquilo a empresa partilha é distintivo e dá-lhes um sentimento de pertença a uma comunidade com um pensamento semelhante (Florea, 2011).

1.2.1. *Fit* pessoa-organização e modelo ASA

O *fit* pessoa-organização é definido como a compatibilidade e o ajustamento entre as normas e os valores das pessoas e da organização (Kristof, 1996; Chatman, 1989) e emergiu do modelo Atração-Seleção-Atrito (ASA) de Schneider's (1987), que defende que os indivíduos selecionam organizações pelas quais estão atraídos. Mostra ainda como uma organização se desenvolve em torno de valores e procedimentos específicos e relativamente homogêneos. Isto acontece porque as pessoas sentem-se atraídas por organizações com “personalidades” semelhantes às suas e as organizações tendem a selecionar pessoas semelhantes às que já lá trabalham, porque as pessoas que não se ajustam a esse clima tendem a abandonar a organização (Rego et. al., 2015).

Wei, Chang, Lin e Liang (2016) concluíram que a primeira imagem da organização produz uma resposta psicológica de que existe um bom ajuste entre os valores do candidato e da empresa para que se manifeste o desejo do candidato vir a trabalhar para determinada empresa. Esta investigação enfatiza a importância da relação entre a imagem da organização e a intenção de se candidatar a uma vaga a partir do *fit* pessoa-organização. Além disso, o estudo demonstrou que as mensagens transmitidas durante o recrutamento fortalecem a relação positiva entre a imagem da empresa e o *fit* pessoa-organização.

Os resultados do estudo desenvolvido por Tanwar e Kumar (2018) mostram que a cultura de trabalho positiva, a responsabilidade social da empresa e o salário e incentivos são três dimensões valorizadas pelos potenciais colaboradores, que ajudam ainda mais na criação de *fit* pessoa-organização.

Um bom nível de ajustamento promove também a retenção e o *engagement* de talento, o que leva a um aumento da competitividade e níveis mais altos de satisfação individual (Chatman, 1989). Por outro lado, as empresas precisam, mais do que nunca, responder de forma eficiente e eficaz a consumidores cada vez mais exigentes e às pressões competitivas que forçam mudanças mais frequentes. Assim, a homogeneidade organizacional pode criar obstáculos à criatividade e inovação, tornar a empresa menos flexível face a mudanças e por isso menos competitiva.

É necessário um equilíbrio entre os extremos da homogeneidade e da diversidade. No que respeita ao ajustamento dos atributos pessoais, estes devem ser semelhantes nos valores fundamentais e capacidades gerais, no entanto, para que diferentes problemas sejam resolvidos e novas oportunidades sejam aproveitadas é necessário conhecimentos, competências e

capacidades específicos de cada pessoa. Relativamente ao contexto de trabalho, nos cargos de pouca responsabilidade os indivíduos devem ser homogéneos, para que implementem as decisões de modo consistente com as orientações dos decisores, no entanto, em cargos de responsabilidade de tomada de decisão deve existir diversidade de perspetivas para resolver os problemas, de forma a melhorar a qualidade das decisões. Por fim, quando avaliamos em termos organizacionais, em estádios iniciais de ciclo de vida, as empresas precisam de coesão e cooperação para terem sucesso no mercado, o mesmo não acontece em empresas maduras que precisam combater a inflexibilidade e a incapacidade de vencer a mudança e por isso combater vícios com diversidade (Powell, 1998).

As empresas podem e devem utilizar a similaridade entre a pessoa e a organização para atrair e reter talento, no entanto, devem estar atentas às dinâmicas do mercado e ao que o negócio precisa, para encontrarem o equilíbrio entre a homogeneidade e a diversidade para capacitá-las das ferramentas necessárias que permitam o alcance dos seus objetivos organizacionais.

1.2.2. Identidade, imagem e reputação organizacional

A construção de uma marca passa, numa primeira instância, pela definição da sua identidade (Nobre, 2019). Albert e Whetten (1985) sugeriram que a identidade organizacional é o carácter central, duradouro e distintivo de uma organização. Um dos princípios fundamentais da noção de identidade organizacional é a ideia de que a organização pode ter algum tipo de carácter identificável, que pode ser reconhecido por um coletivo, em particular pelos seus colaboradores (Edwards, 2010).

A identidade organizacional é um elemento que pode adicionar e contribuir para a compreensão da *employer branding*, na medida em que alguns dos seus elementos, características e atributos incluem a noção de identidade organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004). Cada organização deve ter especificidades, valores e crenças associados à sua identidade organizacional e estas podem ajudar contribuir para a proposta de valor de uma organização (Edwards, 2010).

A estratégia de marca deve passar pela definição dos seus elementos (i.e. nome, logotipo, símbolos, slogan, etc.) que constituem no seu conjunto a sua identidade, não descorando a necessidade de ter em mente a imagem que se pretende que o mercado lhe associe e quais os

esforços de marketing que deve empreender para alcançar essa imagem (Nobre, 2019). A apresentação da identidade organizacional ajuda a resumir a imagem da empresa na perspectiva da *employer branding* (Edwards, 2010).

A imagem do empregador refere-se ao conhecimento relativamente à organização e a impressão geral que as pessoas externas têm da mesma. Esta imagem resulta da promoção, dentro e fora da organização, dos benefícios, valores e comportamentos que revelam e definem a sua *employer branding* (Gomes & Neves, 2011).

As associações da *employer branding* moldam a imagem do empregador que, por sua vez, afeta a atratividade da organização para potenciais colaboradores, sendo a imagem do empregador um dos principais fatores que influencia a iniciativa de um indivíduo candidatar-se (Chhabra & Sharma, 2012).

O estudo realizado por Chhabra e Sharma (2012) demonstrou que a divulgação e o conhecimento do EVP resulta na formação da sua imagem de marca enquanto empregador na mente dos potenciais colaboradores, sendo que se esta for positiva tornará a empresa um empregador atraente e irá aumentar a probabilidade dos potenciais colaboradores candidatarem-se.

As principais diferenças entre o conceito de identidade e de imagem da marca é que a identidade descreve o que uma empresa pretende retratar, enquanto que a imagem consiste na perceção da marca aos olhos do seu público-alvo (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019). Assim, a imagem da marca é fruto da resposta do mercado ao marketing da marca enquanto que a identidade da marca resulta de um processo interno de construção da marca (Nobre, 2019).

Para além dos atributos do EVP, a reputação do empregador é uma dimensão importante identificada por Amber e Barrow (1996) para a atratividade do empregador e que influencia significativamente a quantidade e qualidade dos candidatos (Nugroho & Liswandi, 2018).

Reputação organizacional é definida como um conjunto de características construídas socialmente para uma organização baseadas nas suas ações anteriores (Silvertzen Nielsen, Olafsen, 2013) e resulta de uma avaliação social e pública de uma organização, tendo sido relacionada com a atratividade (Turban & Greening, 1997). As empresas com melhor reputação atraem mais candidatos de elevada qualidade (Turban & Cable, 2003).

A comunicação de informações da *employer branding* precisa de ser uma estratégia de longo-prazo para influenciar as perceções externas sobre a reputação da organização e aumentar a familiaridade para os potenciais colaboradores. Existe uma maior probabilidade de um

potencial colaborador se candidatar a uma vaga de emprego de uma organização específica quando esta possui uma reputação positiva (Edwards, 2010).

Apesar de conceitualmente distintos, os estudos desenvolvidos têm mostrado uma forte relação positiva entre atratividade, imagem organizacional, *employer branding* e reputação (Gomes & Neves, 2011; Berthon et al., 2005; Lievens & Highhouse, 2003).

1.2.3. Great place to work e employer of choice

A competição pelos melhores colaboradores tem vindo a intensificar-se. Compreender como os atributos da *employer branding* são valiosos aos olhos de diferentes segmentos de colaboradores e potenciais candidatos pode ajudar as organizações a desenvolverem estratégias eficazes para tornarem-se um *employer of choice* (Valor & Abril, 2018).

O status de “melhor empregador” é algo que cada vez mais organizações ambicionam e esforçam-se para conseguir (Berthon et. al., 2005). Um *employer of choice* consiste numa organização onde os colaboradores aspiram trabalhar e dariam preferência em relação a outras organizações na seleção do local para trabalhar. Significa que a empresa criou um ambiente de trabalho que os candidatos percebem como ótimo para trabalhar (Tanwar & Kumar, 2018).

Ao contrário do que acontece na maioria dos serviços e produtos, o processo de procura de empresa como entidade empregadora envolve um grande medo de dissonância pós-decisão e elevados custos de mudar pelo julgamento de terceiros pela escolha errada do empregador (Könsgen, Schaarschmidt, Ivens, Munzel & Andreas, 2018) pelo que estas distinções podem trazer uma certa confiança e conforto de que o candidato está a tomar uma boa decisão.

As empresas distinguidas como *employer of choice* conseguem aumentar a sua atratividade potencial, o que leva a uma redução dos custos de recrutamento, diminuição do *turnover* voluntário e ao aumento da sua produtividade (Herman & Gioia, 2001).

As três principais estratégias para tornar-se e manter-se um *employer of choice* são: (i) Definir o EVP, que mostre onde o empregador se diferencia e que passe a mensagem de que os potenciais candidatos e os colaboradores fazem um bom *fit* com a organização; (ii) Investimento na carreira e desenvolvimento, fornecendo informação estruturada sobre as suas carreiras e oportunidade de crescimento; (iii) Tornar a flexibilidade real, que é um dos valores mais mencionados pelos *millennials*. As empresas devem dar opções de trabalho retomo, horário de

início e fim de dia flexível sempre que possível e incentivar os líderes a valorizarem estes modelos flexíveis (Robinson, 2019).

Um dos papéis da *employer branding* é posicionar a empresa como *employer of choice* na mente dos potenciais colaboradores, representando um fator central na escolha da empresa certa para trabalhar (Branham, 2001) e influenciando a intenção de se candidatar (Berthon et al., 2005). Quando a organização tem o melhor talento e uma *employer branding* superior, esta tende a atrair o melhor talento (Florea, 2011).

Os resultados do estudo desenvolvido por Tanwar e Kumar (2018) mostram que o *fit* pessoa-organização atua como um forte mediador entre as dimensões da *employer branding* e *employer of choice*. Esta descoberta mostra que a *employer branding* apenas irá influenciar positivamente a percepção dos potenciais candidatos de que a empresa é um *employer of choice* se sentirem que existe *fit* entre os seus valores e os da organização. Em suma, as empresas devem procurar oferecer uma proposta de valor alinhada com os valores dos potenciais colaboradores.

Os melhores empregadores criam uma cultura interna que fornece uma gratificante experiência de trabalho para os seus colaboradores e garantem que contratam pessoas ajustadas à mesma (Love & Singh, 2011).

As empresas têm manifestado um interesse crescente em participarem em estudos de classificação de reputação, como *great place to work* ou *employer of choice*, com o objetivo de viabilizarem-se, tornando-se atrativas e capazes de reter talento. Surge, no entanto, o desafio da inexistência de características universais pré-estabelecidas do que é um ótimo local para trabalhar, pelo que, o seu conceito é ainda ambíguo (Guzman & Teng-Calleja, 2018).

1.3. Atrair talento na era digital

1.3.1. Social media na atração de talento

A era digital abriu novos e mais rápidos canais de comunicação e alterou a forma de comunicar das pessoas e organizações. As empresas enfrentam agora o desafio de atrair talento num mundo digital com nuances próprias, como o acesso fácil a informações sobre a empresa no google, redes sociais e sites. A gestão da visibilidade da marca do empregador nestes canais deve ser feita proativamente, para garantir que a proposta de valor única oferecida pelo empregador está a ser promovida adequadamente (Chhabra & Sharma, 2014).

Com o avanço das novas tecnologias, os colaboradores percebem os empregadores não apenas pela sua experiência dentro da organização, mas recorrendo às redes sociais e aos sites que contenham informação relacionada com as experiências de trabalho, o que muda as suas expectativas e avaliações do local de trabalho. As pessoas começaram a valorizar a opinião de estranhos e a partilhar as suas experiências de trabalho, o que tem um forte impacto na *employer branding* de uma empresa. Estas avaliações através de plataformas têm em conta os valores e expectativas de quem opina, que podem não ser os mesmos de quem está a ler, originando percepções distorcidas sobre a empresa enquanto empregador (Dabirian et. al., 2017).

O Glassdoor é um site através do qual atuais e ex-colaboradores avaliam anonimamente as empresas. Com base nestes dados a Glassdoor classifica os melhores e piores empregadores, sendo atualmente a plataforma líder de mercado para este tipo de informação (Dabirian et. al., 2017).

Para conseguirem gerir a sua *employer branding* é preciso entenderem esta mudança de paradigma e como podem influenciar a sua imagem online (Dabirian et. al., 2019).

Atualmente existe um menor controlo da marca, devido à expansão da informação e conhecimento sobre a empresa em sites como o Glassdoor e é visível que os candidatos selecionam as empresas antes de serem selecionados pelas mesmas (Cooper, 2016). Não obstante, a pesquisa desenvolvida por Könsgen et. al. (2018) mostrou que os gestores não estão desprotegidos de avaliações anónimas dos colaboradores e ex-colaboradores, já que as respostas construtivas da empresa nestas plataformas aumentam o nível de confiabilidade dos candidatos.

As empresas usam frequentemente os *social media* para anunciar os benefícios que oferecem aos colaboradores, como programas de desenvolvimento de carreira, viagens ao exterior e pacotes salariais competitivos, entre outras coisas (Tanwar & Kumar, 2018). O estudo desenvolvido por Carpentier, Hoye e Weijters (2019) mostra que os potenciais candidatos extrapolam a maneira como a organização comunica nas suas páginas de *social media* para inferir a personalidade geral da *employer branding* que por sua vez se relaciona positivamente com a atratividade organizacional de potenciais candidatos.

Stuss e Herdan (2017) enfatizaram que o uso dos *social media* para promover a *employer branding* pode ter consequência positivas ou desastrosas, dependendo de como é usado, pelo que, é necessário monitorizar as informações publicadas online. Não obstante, esta é uma

ferramenta importante para promover a reputação corporativa e deve existir e ser usada para promover e criar um status de *employer of choice* (Turban & Cable, 2003).

1.3.2. Gamificação da employer branding e do processo de recrutamento

As organizações estão a utilizar cada vez mais jogos e novas tecnologias como meio de imergir as pessoas em desafios de vida real que demonstrem as suas capacidades profissionais e, simultaneamente, envolvam os candidatos com o empregador (Stuss & Herdan, 2017), criando uma *candidate experience* positiva na fase de recrutamento que reflita a *employee experience* que os espera se escolherem aquela empresa para trabalhar.

A gamificação em contexto de não jogo (p.e. recrutamento das empresas) surgiu como uma tendência recente que utiliza a propensão das pessoas ao jogo para atingir objetivos diferentes do puro entretenimento. Esta pode ser uma abordagem promissora para atrair, motivar e reter talento (Küpper, Klein & Völckner, 2019).

A criação de conhecimento favorável da *employer branding* influencia positivamente a escolha da empresa em que os indivíduos pretendem candidatar-se. Assim, determinar como construir o conhecimento da marca do empregador é uma questão estratégica da gestão de recursos humanos.

Igualmente gamificar a *employer branding* para criar conhecimento tem sido uma abordagem cada vez mais comum na esfera organizacional, sendo este o principal objetivo dos “serious games” (Küpper et. al., 2019). Gamificar a *employer branding* através de “serious games” consegue trazer as vantagens das oportunidades da economia digital e atende às necessidades da força de trabalho digitalizada, influenciando as decisões de candidatura a uma vaga de emprego, motivação e retenção dos colaboradores (Küpper et al., 2019).

A gamificação é uma abordagem poderosa, não apenas para comprometer os candidatos, como torna o processo de recrutamento em si agradável, sendo que até os candidatos que não são escolhidos podem tornar-se em apoiantes da marca (Cooper, 2016).

1.4. Employer branding

O conceito de *employer branding* surgiu em 1996 e foi definido como “um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos aos colaboradores e associados a uma empresa empregadora” (Ambler & Barrow, 1996: 187) e consiste nos esforços de uma empresa para comunicar aos seus atuais e potenciais colaboradores que é um local desejável para trabalhar (Lyoyd, 2002, citado por Berthon et. al., 2005). A marca do empregador tem como objetivo criar diferenciação em relação aos seus concorrentes, conseguir atrair potenciais candidatos e motivar, comprometer e reter colaboradores atuais (Backaus & Tikoo, 2004).

A *employer branding* é frequentemente dividida em interna e externa. A *employer branding* interna é primeiramente focada em criar uma atmosfera de trabalho amigável e desenvolvida dentro da organização. As empresas tentam proporcionar uma boa experiência aos colaboradores para conseguir promover a marca. Este foco interno é de extrema relevância principalmente quando potenciais candidatos a processos de recrutamento procuram informação sobre a empresa junto dos seus atuais colaboradores (Stuss & Herdan, 2018). A *employer branding* externa é direcionada a profissionais, estudantes e outros stakeholders. Esta concentra-se em criar uma forte visibilidade da empresa, através de modernos canais de comunicação, direcionada ao seu público-alvo, através do desenho de uma abordagem complexa que inclui conteúdos sobre a cultura da empresa, práticas de compensações e benefícios, oportunidades de carreira e o porquê desta ser uma excelente empresa para trabalhar (Stuss & Herdan, 2018).

1.4.1. Processo de employer branding

Uma *employer branding* forte requer mudança, adaptação e investimento e é um processo composto por diversas fases. Não existe consenso quanto ao número de fases, no entanto, a maioria dos autores defende a existência de três fases: A primeira compreende o desenvolvimento do *employer value proposition* (EVP), que simplificando consiste nos benefícios oferecidos pela empresa que irão atrair candidatos. Trata-se do tema central do presente estudo e será desenvolvido de seguida. Na fase seguinte a marca da empresa é externalizada, através de ferramentas de marketing, que comunicam a proposta de valor com o objetivo de atrair potenciais candidatos. Na terceira fase as promessas do EVP são

implementadas e comunicadas internamente, tornando-se parte da cultura organizacional (p.e. Dabirian, et. al., 2019; Setiawati, 2019; Reis & Braga, 2015). É nesta última fase que reside o sucesso da estratégia, na medida em que comporta diferentes aspetos, como o contrato psicológico, e compreende a construção da relação entre o colaborador e a empresa (Setiawati, 2019; Reis & Braga, 2015).

Outros autores consideram que o processo de *employer branding* é composto por cinco fases. Robertson e Khatibi (2012) e Backhaus e Tikoo (2004) sugerem como fases do desenvolvimento de uma forte *employer branding*: (i) Examinar a imagem atual do empregador; (ii) Formular a imagem do empregador desejada; (iii) Desenvolvimento do EVP; (iv) Implementação da marca do empregador; e (v) Avaliação e ajustamento da mesma.

Mais importante do que definir quantas fases tem o processo de *employer branding* é compreender porquê que os autores mencionam cada uma das fases. Robertson e Khatibi (2012) e Backhaus e Tikoo (2004) iniciam o processo com duas fases que constituem a reflexão e compreensão do patamar onde está a organização e o que esta pretende alcançar. Por sua vez, não referem a comunicação com o exterior do EVP, estando mais centrados na implementação e devidos ajustes. Assim, estas duas abordagens não são contraditórias, mas sim complementares, pelo que, o processo de *employer branding* deve compreender as fases de reflexão e compreensão da imagem atual do empregador assim como a definição da imagem que o empregador deseja alcançar, seguidas das três fases sugeridas por Dabirian, et. al. (2019), Setiawati (2019) e Reis e Braga (2015): desenvolvimento do EVP; exteriorização através da comunicação do EVP e internalização com a implementação do que se propõe e por fim deve realiza-se a medição, avaliação e ajustamento destas medidas.

1.4.2. Employer branding e o contrato psicológico

O contrato psicológico é definido como o conjunto de "crenças de um indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a pessoa focal e outra parte" (Rousseau, 1989: 123). A troca, o relacionamento e a reciprocidade são três aspetos das trocas sociais que formam os elementos básicos da literatura de contratos psicológicos (Deepa & Baral, 2019). A compreensão do conceito de contrato psicológico pode ser útil para perceber a complexidade de uma oferta de emprego em termos de conteúdo transacional, socio-emocional e ideológico (Edwards, 2010).

De acordo com a teoria do contrato psicológico, a percepção e a resposta dos colaboradores à experiência de emprego é significativamente influenciada pelas expectativas anteriores (Ahmad & Daud, 2016). A *employer branding* pode conduzir à criação destas expectativas, através de promessas feitas a atuais e potenciais colaboradores (Stuss & Herdan, 2018).

O *employer value proposition* compreende aspetos contratuais explícitos das condições oferecidas aos colaboradores, no entanto, uma oferta diferenciadora inclui igualmente a experiência e a natureza do trabalho que envolve muito mais do que aspetos explícitos de um contrato escrito (Edwards, 2010).

Na literatura são apresentadas duas perspetivas alternativas no que respeita à relação entre *employer brand* e contrato psicológico, nomeadamente se é a *employer brand* que define o contrato psicológico ou se o contrato psicológico constitui a *employer brand* de uma organização (Edwards, 2010).

Backhaus e Tikko, 2004 referem que a *employer branding* ajuda na formulação do contrato psicológico. A informação que é transmitida através dos atributos do EVP ajudam na formação do contrato psicológico entre empregador e colaborador (Edwards, 2010). Por sua vez, Miles e Mangold (2004) argumentam que o contrato psicológico é a base de uma oferta de emprego, parcialmente constituída pelas percepções dos colaboradores sobre as promessa que a organização fez e se estas promessas estão a ser cumpridas.

Embora estas posições sejam distintas, podemos considerá-las compatíveis na medida em que a oferta de emprego irá provavelmente aumentar as expectativas sobre o que a organização oferece aos seus colaboradores, no entanto, o que os colaboradores recebem no trabalho e o conteúdo específico do contrato psicológico também ajudará a formar as experiências de trabalho da *employer branding* de uma organização (Edwards, 2010).

Apresentar uma *employer brand* para potenciais colaboradores pode ser uma atividade diferente do que a apresentada a atuais colaboradores. Os colaboradores atuais terão experienciado ou não o cumprimento das promessas feitas na oferta de emprego, no entanto, os potenciais colaboradores apenas viram as promessas feitas e comunicadas na oferta de emprego como parte da atividade da *employer branding* (Edwards, 2010).

A investigação sobre a teoria do contrato psicológico enfatiza que a percepção dos colaboradores de inconsistências nas promessas feitas pelos empregadores e a realidade podem levar à quebra ou violação do contrato psicológico, podendo levar à intenção de *turnover* voluntário (Backhaus, 2016). A quebra do contrato psicológico é definido como “o

conhecimento de que uma organização não cumpriu uma ou mais obrigações dentro do contrato psicológico de uma forma proporcional às suas contribuições” (Marrison & Robinson, 1997: 230). A violação do contrato psicológico é descrita como “uma intensa reação de indignação, choque, ressentimento e raiva” (Rousseau, 1989: 129).

Por outro lado, o cumprimento do contrato psicológico pode potencialmente moldar o relacionamento entre o colaborador e a organização positivamente (Coyle-Shapiro, Costa, Doden & Chang, 2018).

Podemos então concluir que o cumprimento e a violação do contrato psicológico capturam o julgamento e a avaliação cognitiva de um indivíduo, enquanto que a violação compreende a reação emocional à quebra do contrato psicológico (Coyle-Shapiro et. al., 2018)

Importa realçar que embora o contrato psicológico seja maioritariamente estudado na perspectiva dos colaboradores (Edwards, 2010), este pode ser percebido como cumprido ou quebrado na perspectiva dos colaboradores, do empregador ou de ambos (Coyle-Shapiro et. al., 2018). Por exemplo, a organização pode esperar que os colaboradores façam regularmente horas extras em troca de um salário alto, representando obrigações dos colaboradores vinculadas ao contrato psicológico. Estas compõem características da experiência de trabalho distintiva nessa organização (Edwards, 2010).

As consequências do incumprimento do contrato psicológico podem colocar em causa os esforços para a construção de uma *employer brand* eficaz, pelo que, esta deve basear-se no que a empresa realmente pode oferecer de diferenciador e deve explicitar o que esta espera dos seus colaboradores.

1.4.3. *Employer branding* como marca da empresa

Employer brand é o processo de comunicar a proposta de valor diferenciada de uma organização para os seus colaboradores, sendo uma estratégia de longo-prazo adotada pelas empresas para atrair, reter e motivar os seus colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016).

A noção de *employer branding* foi inicialmente discutida pelos investigadores da área de marketing, devido ao termo “*branding*” ser tradicionalmente encontrado no campo do marketing. Posteriormente começaram a surgir vários estudos na área de recursos humanos, por se tratar de um conceito que envolve uma problemática bastante presente no dia-a-dia dos profissionais desta área (Edwards, 2010). Swystun (2007:14) define marca como “um conjunto de atributos, tangíveis e intangíveis, simbolizados numa marca comercial que, se for gerida

adequadamente, cria valor e influência”. Uma organização é composta por diversas marcas, como a *consumer brand* que considera como um produto é representado para os clientes, a *corporate brand* que consiste na representação da organização para uma variedade de stakeholders, e a *employer brand* dirigida a atuais e potenciais colaboradores (Edwards, 2010).

A *employer branding* coexiste com os outros tipos de *brand*, como a *consumer brand* e a *corporate brand*. Todas as marcas presentes na empresa precisam de comunicar de forma coerente e consistente entre si (Moroko & Uncles, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004), e a proposta de valor deve refletir-se nas ações de todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, em todos os momentos, o que demonstra que esta estratégia não é exclusiva das áreas de marketing e recursos humanos mas da empresa como um todo. A *employer branding* deve ser autêntica, não artificial e deve estar em ressonância com aquilo que a empresa realmente consegue oferecer (Cooper, 2016).

1.5. Employer value proposition

A proposta de valor do empregador consiste no *package* de benefícios dados aos stakeholders em troca do seu trabalho (Ulrich & Brockbank, 2005). Minchington (2012) define o *employer value proposition* como um conjunto de associações funcionais e emotivas relativamente ao que é oferecido por uma organização (p.e. desenvolvimento de carreira, salários, ambiente de trabalho) em troca das competências, capacidades e experiência que um colaborador traz para a organização.

Na guerra de talento, um EVP eficaz é uma ferramenta essencial para aumentar a probabilidade de conseguir o talento qualificado desejado (Aziz, Adnan, Afthanorhan, Foziah, Ishak & Rashid, 2019). As empresas precisam de uma proposta de valor única e que as diferencie dos seus concorrentes (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018). Esta deve ser consistente com a estratégia do negócio, funcionando também como filtro para atrair pessoas com as motivações, competências, conhecimentos e personalidade pretendidas para desempenhar a função requerida (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

1.5.1. *Employer value proposition no processo de employer branding*

A determinação do *employer value proposition* é uma componente crítica no conceito de *employer branding* (Robertson & Khatibi, 2012). O EVP é definido após a consideração dos valores da organização, a competitividade do mercado de trabalho e as preferências do público-alvo. Incorpora dois tipos de atributos: Os instrumentais, como benefícios monetários e oportunidades de desenvolvimento, e os atributos simbólicos, que refletem os aspetos mais subjetivos, como a cultura organizacional, relacionamento interpessoal, inovação e prestígio (Sharma, 2019; Hillebrandt, Rauschnabel & Ivens, 2012; Lievens & Highhouse, 2003).

Depois de definido o EVP, para aumentar a probabilidade de sucesso, é preciso promovê-la através de canais relevantes. Apenas definir e expôr o EVP não garante automaticamente o sucesso, é preciso dar-lhe visibilidade junto dos atuais colaboradores e potenciais candidatos. Um *employer value proposition* forte mostra-nos uma área comum entre o que é esperado do talento e aquilo que o talento pode esperar da empresa. Se a empresa conseguir desenvolver o EVP adequado, esta será uma das suas ferramentas mais eficazes da gestão de recursos humanos (Bothma, 2019).

1.5.2. *Componentes do employer value proposition*

Na literatura existem diversas formas de agrupar os atributos e benefícios que compõem o *employer value proposition*. É comum dividir os atributos e benefícios do EVP em cinco componentes: recompensa, oportunidade, trabalho, pessoas e organização (Setiawati, 2019; Ryan, 2010). Uma década depois do aparecimento do conceito de *employer branding*, Berthon et. al., (2005) definiram cinco propostas de valor da *employer branding* (social, interesse, aplicação, desenvolvimento e económico), proposta igualmente adotada por vários autores (p.e. Babikova & Bucek, 2019; Dabirian, et. al., 2019; Reis & Braga, 2015). Dabirian, et. al. (2017) na investigação que desenvolveram adicionaram duas propostas de valor (gestão e *work-life balance*). Por fim, a imagem da marca emerge como uma oitava proposta de valor especificamente relevante para os colaboradores do setor das tecnologias de informação (TI) (Dabirian et. al., 2019) (figura 1.1.).

O valor social é uma proposta em grande parte emocional e está relacionada com o ambiente de trabalho, a cultura e o relacionamento com os colegas. A segunda proposta de valor, o interesse, consiste na avaliação do quão interessante é o trabalho, baseado nas práticas e

inovação, promovendo o desafio. O valor aplicação refere-se à oportunidade de usar os seus conhecimentos e competências em contexto de trabalho. O desenvolvimento representa o reconhecimento dos contributos dos colaboradores e a oportunidade de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira. A proposta de valor económico contempla as compensações financeiras e os benefícios tal como cuidados de saúde, contribuições, segurança no emprego entre outras. No que respeita à proposta de valor gestão, recentemente introduzida, esta sugere que os colaboradores não decidem ficar ou sair apenas devido a fatores organizacionais, tendo as chefias a quem reportam um enorme peso nessa decisão. O *work-life balance* tem sido uma variável cada vez mais presente na estratégia de recursos humanos e consiste na gestão harmoniosa entre a pessoa enquanto colaborador e a sua outra identidade, fora da empresa (Dabirian et. al., 2017). Por último, a imagem de marca representa como esta é percebida aos olhos do público-alvo, tendo os potenciais candidatos das TI demonstrado que se preocupam com esta dimensão quando avaliam um empregador (Dabirian et. al., 2019).

Oito propostas de valor da *employer branding*

| Valor Social | Valor Interesse | Valor Aplicação | Valor Desenvolvimento | Valor Económico | Valor Gestão | Work-life balance | Imagem da Marca |
|--|---|--|--|---|--|---|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| É um local de trabalho divertido, com pessoas talentosas e com uma ótima cultura? | É um local de trabalho interessante com desafios mas objetivos alcançáveis? | É um trabalho com significado e convidativo a aplicar os conhecimentos e competências? | Existem oportunidades para os colaboradores crescerem e evoluírem profissionalmente? | É um trabalho recompensado, através de salários, benefícios e regalias? | Os gestores são bons líderes, honestos, inspiradores, verdadeiros, protetores, capacitados, capazes e respeitadores dos colaboradores? | O trabalho é flexível e permite o alcance de sucesso dentro e fora do emprego? | Através dos olhos dos colaboradores, como é que a marca da empresa é percebida? É vista como interessante e inovadora? |

Fonte: Adaptado de Dabirian et. al., 2019

Figura 1.1. – Oito propostas de valor da *employer branding*

De acordo com as definições de cada um dos atributos entre as duas correntes mais comuns defendidas na literatura, podemos identificar alguma similaridade em alguns conceitos: O valor social e pessoas; o valor interesse e o trabalho; o valor desenvolvimento e oportunidade; o valor económico e recompensa. O valor aplicação está implícito em trabalho e pessoas, no que respeita às tarefas que satisfaçam o colaborador e o encorajamento da sua criatividade. Assim, as duas diferenças significativas centram-se na ausência do atributo organização no estudo de Berthon et. al. (2005) e nas três novas propostas de valor sugeridas por Dabirian et. al. (2017) e Dabirian et. al. (2019). No presente estudo, serão considerados como componentes do *employer value proposition* as cinco propostas de valor inicialmente referidos por Berthon et. al. (2005) acrescidas das três novas propostas de valor que Dabirian et. al. (2017) e Dabirian et. al. (2019) consideraram relevantes no contexto atual e especificamente no setor das TI.

Na literatura é privilegiado o estudo dos atributos do empregador em detrimento do estudo dos benefícios e valor percebido. Os atributos do empregador são características extrínsecas do empregador que constituem a oferta da organização aos colaboradores (salário, seguros de saúde, formação, oportunidades, viagens, etc.). Os benefícios consistem na interpretação e consequências que os colaboradores obtêm dos atributos do empregador. O valor percebido respeita a uma experiência relativa do indivíduo e uma avaliação geral dos benefícios para alcançar metas relevantes (Valor & Abril, 2018).

Os mesmos atributos podem originar diferentes benefícios para colaboradores com objetivos diferentes. As empresas podem oferecer atributos bastante positivos, no entanto, se estes não estiverem alinhados com os objetivos dos seus colaboradores e potenciais candidatos, não será criado valor e possivelmente a empresa não será escolhida (Valor & Abril, 2018).

Theurer et. al. (2018), sugerem que a determinação do EVP deve incluir não só a identificação dos atributos relevantes, mas também considerar a posição relativa dos atributos em relação aos diversos segmentos de talento. Em suma, as preferências de atuais e potenciais colaboradores devem ser consideradas no desenvolvimento do *employer value proposition* (Hillebrandt, et. al., 2012).

1.6. Caracterização das gerações *millennials* e *centennials*

Para os empregadores desenvolverem a sua proposta de valor devem conhecer as preferências e expectativas do seu público-alvo. Importa então compreender algumas características comuns e particulares das gerações onde os indivíduos em estudo estão incluídos.

Os indivíduos da mesma geração tendem a partilhar crenças e comportamentos similares, resultantes de experiências semelhantes em contexto cultural, político e económico, no entanto, as características individuais como o género e a nacionalidade não devem ser ignoradas quando são realizados estudos neste âmbito (Campbell, Twenge & Campbell, 2017).

Para o presente estudo é importante compreender as características das gerações *millennials* (geração Y) e *centennials* (geração Z), que permitem determinar as suas preferências no que respeita à escolha do empregador.

Na literatura não é consensual quando é que começa e termina uma geração. Campbell et. al. (2017) defendem que cada geração compreende um período de 17 a 20 anos, no entanto, Cooper (2019) na sua perspetiva, considera que a geração Y é composta por indivíduos nascidos entre 1980 e 1995 e a geração Z compreende pessoas que nasceram entre 1996 e 2010, sendo este corte definido principalmente pelo acesso à internet e tecnologia desde a infância, que moldou a maneira como os indivíduos da geração Z pensam e se comportam.

Atualmente os *millennials* representam uma parte significativa da força de trabalho, sendo considerada a geração com níveis mais baixos de compromisso organizacional e com elevadas taxas de turnover. As empresas têm vindo a implementar mudanças que permitem adaptar-se aos valores do trabalho da geração *millennials*, nomeadamente no que respeita à diversidade, transparência, cultura de trabalho colaborativa, estrutura organizacional fluida, trabalho flexível e ambiente de trabalho positivo (Robinson, 2019). Os indivíduos desta geração esperam mais formação e progressão na carreira, não pretendem trabalhar mais do que 5 anos para a mesma empresa, esperam mais feedback e reconhecimento, preferem trabalhar colaborativamente (Cooper, 2016) e valorizam o *work-life balance* (Ramirez, Harrison & Craven, 2018).

Um aspeto social que marca a entrada no mercado de trabalho dos *millennials* mais velhos foi a crise económica, o que pode ter efeitos negativos a longo prazo nos seus salários e planos de carreira (Deloitte, 2019).

Os *centennials* têm idades compreendidas entre os 9 e os 23 anos, pelo que, os elementos mais velhos desta geração encontram-se a finalizar os seus estudos e a entrar no mercado de

trabalho. A tecnologia sempre fez parte do seu dia-a-dia e cresceram em ambiente incerto e complexo o que determina as suas convicções no que respeita aos estudos, ao trabalho e ao mundo. Em contexto de trabalho, os empregadores devem compreender que estes indivíduos valorizam uma carreira que satisfaça os seus interesses e valores próprios. Esta geração diferencia-se de outras por terem como objetivo viver o presente, têm um espírito empreendedor e o desejo de influenciar e causar impacto no mundo (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016).

A Deloitte (2019), no seu questionário global, abordou os indivíduos das gerações *millennials* e *centennials* e concluiu que os jovens destas gerações não são menos ambiciosos do que os de gerações anteriores: mais de metade quer receber salários muito elevados e ser rico. A diferença reside na evolução das suas prioridades: ter filhos, comprar casa e outros “marcadores de sucesso” tradicionais da idade adulta não prevalecem na sua lista de ambições. Em vez disso, viajar e ver o mundo está no topo da lista e as questões ambientais representam os desafios sociais futuros que mais os preocupam.

As organizações devem abordar os problemas que mais interessam aos indivíduos destas gerações, como proteger o meio ambiente, para aumentar a sua lealdade à empresa. Os *millennials* e *centennials* valorizam organizações cujo propósito do negócio inclua o seu papel como agentes de mudanças positivas na sociedade (Deloitte, 2019).

Os indivíduos destas gerações apresentam mudanças em termos de expectativas de remunerações, participação na decisão nas organizações e exigem maior ajustamento trabalho/família e compromisso organizacional e social face à oferta tradicional do mercado de trabalho, o que obriga as organizações e os modelos de gestão a acompanhar essa mudança (Duarte, et. al., 2019)

Campbell et. al. (2017) descobriram no seu estudo que as gerações diferem efetivamente em atitudes relacionadas com o local de trabalho desejado. Essas diferenças geracionais não refletem mudanças abruptas, mas tendências graduais. As gerações são organizações sociais muito amplas e a sua construção carece de precisão, especialmente no início e no final de cada geração, onde é provável que as diferenças entre gerações sejam mínimas. Além disso, outros fatores podem ser explicativos das preferências de determinado conjunto de indivíduos (p.e. é possível que pessoas de uma organização específica apresentem mais diferenças quando comparadas com pessoas de outras organizações do que aquilo que diferem por geração). Assim, é relevante que as organizações considerem mais do que uma simples associação geracional para tentar compreender os seus colaboradores

1.7. Quadro conceptual

Destaca-se o quadro conceptual sobre a atratividade do empregador e as oito propostas de valor do empregador que serão alvo de análise no estudo. Este referencial teórico é resumido e apresentado de seguida, através da identificação das dimensões e autores que corroboram com a sua reconção e os objetivos operacionais que serão analisados tendo em conta os dados recolhidos.

Quadro 1.1. – Quadro conceptual e objetivos operacionais

| Autor | Afirmção | Objetivos Operacionais |
|---|---|--|
| <i>Candidate & employee experience</i> e a atratividade do empregador | | |
| Miles e McCamey (2018) | Uma <i>candidate experience</i> positiva pode determinar a entrada da pessoa na organização e uma experiência negativa pode resultar na perda do talento desejado e prejudicar a <i>employer branding</i> através de comentários negativos nos social media | A <i>candidate experience</i> influencia a atração de talento. |
| PWC (2017) Nugroho e Liswand, (2018) | A estratégia de negócio deve estar alinhada com o <i>employer value proposition</i> , com o objetivo de criar uma <i>employee experience</i> que atraia e motive os colaboradores, permitindo-lhes alcançar todo o seu potencial e atuar como representantes da marca da empresa. | A <i>employee experience</i> é uma dimensão importante na atratividade de um empregador. |
| <i>Employer Branding</i> | | |
| Cooper (2016) | A <i>employer branding</i> deve ser autêntica, não artificial e deve estar em ressonância com aquilo que a empresa realmente consegue oferecer | A <i>employer branding</i> deve mostrar aquilo que a empresa realmente consegue oferecer (gestão das expectativas) |
| Küpper et. al. (2019) | Gamificar a <i>employer branding</i> através de "serious games" para criar conhecimento consegue trazer as vantagens das oportunidades da economia digitalizada e atende às necessidades da força de trabalho digitalizada, influenciando as decisões de candidatura a uma vaga de emprego. | A gamificação da <i>employer branding</i> influencia as decisões de candidatura a uma vaga de emprego. |

| | | |
|--|---|---|
| Carpentier, Hoye e Weijters (2019) | <p>Os potenciais candidatos extrapolam a maneira como a organização comunica nas suas páginas de <i>social media</i> para inferir a personalidade geral da <i>employer branding</i> que por sua vez se relaciona positivamente com a atratividade organizacional de potenciais candidatos.</p> <p>O uso dos <i>social media</i> para promover a <i>employer branding</i> pode ter consequência positivas ou desastrosas, dependendo de como é usado, pelo que, as empresas precisam monitorizar as informações publicadas online.</p> | As comunicações das empresas nos <i>social media</i> relacionam-se positivamente com a atratividade. |
| Componentes do EVP | | |
| Berthon et. al. (2005) Reis e Braga (2015). Dabirian, et. al. (2017) Babikova e Bucek (2019) Dabirian et. al. (2019) | O valor social é uma proposta em grande parte emocional e está relacionada com o ambiente de trabalho, a cultura e o relacionamento com os colegas. | O valor social é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador. |
| Berthon et. al. (2005) Reis e Braga (2015). Dabirian, et. al. (2017) Babikova e Bucek (2019) Dabirian et. al. (2019) | A proposta de valor interesse, consiste na avaliação do quão interessante é o trabalho, baseado nas práticas e inovação, promovendo o desafio. | O valor interesse é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador. |
| Berthon et. al. (2005) Reis e Braga (2015). Dabirian, et. al. (2017) Babikova e Bucek (2019) Dabirian et. al. (2019) | O valor aplicação refere-se à oportunidade de usar os seus conhecimentos e competências em contexto de trabalho. | O valor aplicação é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador. |
| Berthon et. al. (2005) Reis e Braga (2015) Dabirian, et. al. (2017) Babikova e Bucek (2019) Dabirian et. al. (2019) | O desenvolvimento representa o reconhecimento dos contributos dos colaboradores e a oportunidade de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira. | O valor desenvolvimento é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador. |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | |
|---|--|---|
| <p>Berthon et. al. (2005) Reis e Braga (2015). Dabirian, et. al. (2017) Babikova e Bucek (2019) Dabirian et. al. (2019)</p> | <p>A proposta de valor económico contempla as compensações financeiras e os benefícios tal como cuidados de saúde, contribuições, segurança no emprego entre outras.</p> | <p>O valor económico é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador.</p> |
| <p>Dabirian, et. al. (2017) Dabirian et. al. (2019)</p> | <p>No que respeita à proposta de valor gestão, recentemente introduzida, esta sugere que os colaboradores não decidem ficar ou sair apenas devido a fatores organizacionais, tendo as chefias a quem reportam um enorme peso nessa decisão.</p> | <p>O valor gestão é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador.</p> |
| <p>Dabirian, et. al. (2017) Dabirian et. al. (2019) Ramirez, Harrison e Craven (2018)</p> | <p>O <i>work-life balance</i> tem sido uma variável cada vez mais presente na estratégia de recursos humanos e consiste na gestão harmoniosa entre a pessoa enquanto colaborador e a sua outra identidade, fora da empresa.</p> | <p>O valor <i>work-life balance</i> é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador quando procura uma empresa como empregador.</p> |
| <p>Dabirian, et. al. (2019)</p> | <p>A imagem de marca representa como esta é percebida aos olhos do público-alvo. Os potenciais candidatos das TI demonstrado que se preocupam com esta dimensão quando avaliam um empregador.</p> | <p>O valor imagem da marca é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador da área das TI quando procura uma empresa como empregador.</p> |
| <p>Chhabra e Sharma (2012)</p> | <p>A imagem do empregador é um dos principais fatores que influencia a iniciativa de um indivíduo candidatar-se. Se a imagem de marca for positiva tornará a empresa um empregador atraente e irá aumentar a probabilidade dos potenciais colaboradores candidatarem-se.</p> | <p>O valor imagem da marca é uma das componentes do EVP valorizadas por um potencial colaborador da área das TI quando procura uma empresa como empregador.</p> |

2. Metodologia

2.1. Método de investigação

A presente investigação é classificada quanto ao objetivo como investigação aplicada, na medida em que pretende resolver um problema concreto em contexto empresarial (Gay & Diehl, 1992, citados por Reto & Nunes, 1999), proporcionando às empresas informações relevantes para que estas consigam desenvolver o seu EVP e atrair jovens de elevado potencial na atual “guerra de talento” no setor das tecnologias de informação.

Quanto ao método a investigação é classificada como descritiva, por caracterizar o estado atual de um determinado objeto de investigação e obter informação inexistente sobre o mesmo (Gay & Diehl, 1992, citados por Reto & Nunes, 1999), nomeadamente a identificação dos atributos e benefícios mais valorizados por potenciais candidatos e atuais colaboradores das gerações *millennials* e *centennials* da área das tecnologias de informações em Portugal quando consideram a proposta de valor de potenciais empregadores.

2.2. Técnicas de recolha de informação

Para a realização do presente estudo os dados foram recolhidos através de técnicas qualitativas na vertente organizacional e técnicas quantitativas na perspetiva de atuais colaboradores e potenciais candidatos.

A investigação representa assim uma pesquisa baseada em métodos mistos, compreendendo a utilização de ambas as técnicas (quantitativas e qualitativas). Entre os métodos mistos, o estudo é ainda classificado quanto ao seu *design* como paralelo convergente, o que implica a recolha simultânea de dados qualitativos e quantitativos com igual prioridade (Bryman & Bell, 2015). A informação recolhida será analisada e comparada para formar um todo integrado. Este tipo de *design* tende a ser associado a exercícios de triangulação, que consistem num processo em que são utilizados dados de diferentes fontes para analisar um fenómeno de diferentes perspetivas (Anderson, 2004). Neste tipo de exercícios o investigador tenta comparar os dois conjuntos de descobertas e também tenta compensar os pontos fracos de

EVP: Atração de jovens na área das TI

uma pesquisa quantitativa e qualitativa, aproveitando os pontos fortes de ambas (Bryman & Bell, 2015).

2.2.1. Técnicas de recolha de informação: Perspetiva organizacional

No que concerne à recolha de dados nas organizações, foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas a responsáveis de recursos humanos, *employer branding* e recrutamento de empresas da área das TI em Portugal.

As entrevistas realizadas tiveram como base um guião que inicia-se com a apresentação do âmbito e objetivos do estudo e a entrega do consentimento informado. As primeiras questões são abrangentes e realizadas num sentido lato com perguntas alusivas à contextualização da temática seguidas de questões relativas ao problema de investigação e público-alvo em análise. Por fim, é realizada uma questão final sobre o que a empresa gostaria de melhorar no futuro e a entrevista é dada como terminada.

As entrevistas semi-estruturadas ou semi-diretivas são relativas a temas sobre os quais o entrevistador tem conhecimento, mas a ordem e a forma como são introduzidos os temas depende do fluir da entrevista e são deixados ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista (Ghiglione & Matalon, 1997), pelo que, a ordem das questões pode ser alterada de acordo com as respostas obtidas.

2.2.2. Técnicas de recolha de informação: Perspetiva de atuais colaboradores e potenciais candidatos

Na perspetiva de atuais colaboradores e potenciais candidatos foi desenvolvido um questionário baseado na escala de atratividade do empregador (Berthon et. al., 2005) e na extensão deste estudo à era da informação e particularmente ao setor das TI, através do instrumento aperfeiçoado por Dabirian, Berthon e Kietzmann (2019) para medir as propostas de valor chave da *employer branding*. A adaptação das questões utilizadas nestes questionários irá permitir a replicação e a comparação dos resultados obtidos com outros estudos e pode ainda admitir que a confiabilidade e a validade sejam avaliadas (Bryman & Bell, 2015).

O questionário inicia-se com a apresentação do âmbito e tema em estudo e aspetos alusivos à confidencialidade e duração estimada de preenchimento. De seguida são realizadas questões relacionadas com a atratividade na era digital, nomeadamente sobre a influência da informação constante nos *social media* na perceção da organização enquanto empregadora. Os itens relativos à atratividade do empregador mencionados nos estudos realizados por Berthon et. al. (2005) e Dabirian et. al. (2019) são de seguida considerados, solicitando ao inquirido que indique qual a importância de cada um dos itens quando considera um potencial empregador, sendo a resposta apresentada numa escala de Likert de 7 pontos em que 1 é “nada importante” e 7 “extremamente importante”. Por fim, são solicitados alguns dados demográficos como variáveis de controlo, nomeadamente idade, género, localização geográfica, situação atual, educação, área de estudo, experiência de trabalho e dimensão das organizações onde trabalha e/ou já trabalhou.

2.3. Procedimento

2.3.1. Procedimento: Entrevista

Na perspetiva organizacional foram contactadas as empresas que apresentam as características populacionais acima descritas. As empresas participantes foram contactadas via E-mail e LinkedIn e selecionadas com base nas respostas obtidas em tempo útil para a presente investigação até obtenção de saturação de dados.

O período de inquirição das empresas ocorreu entre o 12 de dezembro de 2019 e 28 de janeiro de 2020. A maioria das entrevistas (seis) decorreram de forma presencial, uma via skype e uma realizou-se telefonicamente. A duração média das entrevistas foi de 51 minutos. Os participantes foram informados dos termos da presente investigação através do termo de consentimento informado que foi lido e assinado no início de cada entrevista, em que aceitavam participar no estudo e autorizavam a gravação das entrevistas.

2.3.2. Procedimento: Questionário

Antes da divulgação do questionário foi solicitado a um grupo de seis pessoas com características correspondentes ao *target* do presente estudo que preenchessem o mesmo. Este procedimento permitiu identificar eventuais imprecisões e para avaliar o entendimento e compreensão das questões e receber feedback e sugestões de melhoria.

Para aferir as preferências de atuais e potenciais colaboradores do setor das TI, em Portugal, o questionário foi divulgado entre os dias 26 de janeiro de 2020 e 11 de abril de 2020. Os indivíduos que correspondem ao público-alvo em análise foram convidados a contribuir para o estudo através da divulgação do questionário online, desenvolvido com recurso à aplicação Google Forms. Após a criação do formulário, o mesmo foi partilhado no Facebook e LinkedIn, de forma a alcançar indivíduos que corresponsem ao público-alvo dispersos geograficamente a nível nacional. Os inquiridos foram informados do propósito da investigação, do público-alvo a que o questionário se destinava e da confidencialidade do mesmo.

2.3.3. Procedimento: Validade e relevância do estudo

A credibilidade, isto é, até que ponto os dados obtidos são válidos e relevantes é uma questão-chave para qualquer investigação (Anderson, 2004). Os três principais critérios para a avaliação de uma investigação em gestão são a confiabilidade, replicação e validade (Bryman & Bell, 2015).

A confiabilidade pretende verificar se resultados de um estudo são ou não repetíveis, sendo um termo usado para identificar se as métricas criadas para os conceitos são consistentes ou não. Dentro deste critério destaca-se a confiabilidade interna que é aplicada quando medimos itens múltiplos onde as respostas de cada indivíduo a cada pergunta são agregadas para formar uma pontuação geral. É possível que os indicadores não se relacionem com a mesma coisa, ou seja, eles não tenham coerência, sendo utilizado o Cronbach's alpha para verificar este critério (Bryman & Bell, 2015). Este coeficiente varia entre os valores de 0 e 1, sendo ≥ 0.9 - Excelente; ≥ 0.8 - Bom; ≥ 0.7 - Aceitável; $\geq .6$ - Questionável; ≥ 0.5 - Fraco e ≤ 0.5 - Inaceitável (George & Mallery, 2003).

O questionário desenvolvido na presente investigação empírica utiliza a escala proposta por Dabirian et. al. (2019) que se baseia na EMPAT – *Employer Attractiveness Scale* definida por Berthon et. al. (2005) acrescida de três valores (i.e. gestão, *work-life balance* e imagem da marca) propostos pelos autores como atuais para a área das tecnologias de informação.

Andrade (2017) na sua tese de mestrado demonstrou que a escala de atratividade do empregador desenvolvida por Berthon et. al. (2005) tem um nível de confiabilidade de 0.96 em Portugal, tendo o estudo original obtido um valor de 0.90, garantindo assim que a escala se adapta às diferenças nos grupos culturais do país de origem e à realidade portuguesa. Acresce que o estudo recentemente desenvolvido por Dabirian et. al. (2019) obteve um α de 0.975.

Face à especificidade do *target* e à recente investigação realizada por Dabirian et. al. (2019) este estudo é realizado com base na consistência interna garantida pelos elevados valores do coeficiente Alpha de Cronbach (α) em Portugal relativo aos cinco valores base (i.e. social, interesse, aplicação, desenvolvimento e económico) da escala EMPAT e contribui igualmente para a pesquisa existente na área através da abrangência das novas propostas de valor mencionados por Dabirian et. al. (2019), cuja inclusão traz atualidade e pertinência.

A confiabilidade da escala utilizada no estudo foi analisada através do coeficiente de Alpha de Cronbach (α) de 0.913 (anexo F), que representa um nível excelente de confiabilidade da escala a nível de consistência interna.

A replicação é um critério muito próximo da confiabilidade, implicando a explicação clara dos procedimentos para que estes possam ser replicados por outros investigadores, mesmo que o estudo acabe por não ser replicado (Bryman & Bell, 2015).

O procedimento de recolha e tratamento de dados quantitativos e qualitativos estão descritos e podem ser replicado no futuro, podendo afirmar que com a informação detalhada neste trabalho o mesmo pode ser replicado em ambas as perspetivas.

O critério mais importante é a validade e diz respeito à integridade das conclusões geradas a partir de uma pesquisa (Bryman & Bell, 2015). Neste estudo considera-se relevante a validade de construto e validade externa.

Relativamente à validade de construto, esta pretende verificar se uma medida que é inventada para um conceito realmente reflete o conceito que deveria estar representado (Bryman & Bell, 2015). Tendo como base a escala de EMPAT – *Employer Attractiveness Scale* definida por Berthon et. al. (2005), bastante utilizada cientificamente, podemos considerar que

o seu rigor estatístico garante que os itens em estudo efetivamente medem aquilo a que se propõem.

A validade externa pretende saber se os resultados de um estudo podem ser generalizados além do contexto específico da pesquisa. É nesta questão que o contexto de como as pessoas ou organizações são selecionadas para participar na pesquisa se torna crucial e é uma das principais razões pelas quais pesquisas quantitativas têm tanto interesse em gerar amostras representativas (Bryman & Bell, 2015).

A escolha da amostra requer que esta apresente características idênticas às da população, isto é, que seja representativa. Para que uma amostra seja representativa os indivíduos que a constituem devem ser escolhidos por um processo em que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. Em termos práticos esta forma rigorosa de proceder é muitas vezes impraticável, quer porque é necessária uma lista exaustiva de todos os membros da população, quer pela dispersão geográfica dos membros da lista. Para ultrapassar este obstáculo é necessário substituir a noção de representatividade por uma noção mais ampla, a de adequação da amostra aos objetivos estabelecidos (Ghiglione & Matalon, 1997). Devido a estas dificuldades extremas de obter amostras probabilísticas é frequente o uso de amostras não probabilísticas (Bryman & Bell, 2015), como ocorreu na presente investigação empírica que se baseia numa amostra por conveniência em ambas as perspetivas.

A investigação, sendo baseada numa amostra de conveniência em ambas as perspetivas, que caracteriza-se por tomar como amostra os elementos da população que estão mais disponíveis, tornando possível a recolha de dados, tem como desvantagem o facto de não permitir generalizar as conclusões para a população em estudo.

2.4. Técnicas de tratamento de dados

2.4.1. Técnicas de tratamento de dados: Entrevista

Os dados obtidos através das entrevistas realizadas às organizações foram tratados com recurso à análise de conteúdo, através da codificação e categorização da informação.

Inicialmente ficou definido que o tratamento dos dados obtidos qualitativamente seria realizado com recurso ao software MAXQDA, no entanto, face às condições epidemiológica

no âmbito do surto de COVID-19 em Portugal, que incluem o isolamento social e impossibilitam o acesso ao software, a análise de dados qualitativos foi realizada utilizando a metodologia desenvolvida por Bardin (2009) que proporciona o mesmo grau de fiabilidade, através da análise de conteúdo com grelha prévia.

A análise de conteúdo é um procedimento que tem como objetivo a descrição do conteúdo das mensagens. De acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo deve organizar-se em três etapas: a (i) pré-análise; (ii) exploração do material; (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira etapa, a pré-análise, compreende a sistematização das ideias que inclui a formulação das hipóteses e objetivos. A etapa de exploração do material consiste nas operações de codificação em função do estabelecido na fase de anterior. Por fim, na fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos (Bardin, 2009). A análise de conteúdo das entrevistas será desenvolvida no capítulo três do trabalho, considerando as etapas enumeradas.

2.4.2. Técnicas de tratamento de dados: Questionário

No que respeita aos dados recolhidos através do questionário, aplicado a atuais e potenciais colaboradores do setor das TI, estes foram tratados com recurso ao programa IBM SPSS *Statistics 25*, recorrendo à análise de componentes principais (ACP) para aferir a que componente os itens da escala de atratividade devem ser alocados.

A análise de fatores é aplicada na relação entre múltiplos indicadores mensuráveis para determinar que grupos de indicadores tendem a ficar juntos de forma a distinguir *clusters* (Bryman & Bell, 2015).

A análise de componentes principais (ACP) tem como objetivo a redução da dimensionalidade dos dados, obtendo um conjunto reduzido de componentes principais que podem ser utilizadas como substitutas das variáveis iniciais, tentando minimizar a perda de informação (Vicente & Cardoso, 2018).

À semelhança dos estudos desenvolvidos por Berthon et. al. (2005) e Dabirian et. al. (2019) será utilizada esta metodologia com o intuito de reduzir a dimensionalidade dos trinta e sete

itens relativos à atratividade do empregador. Para a aplicação de uma ACP é necessário verificar um conjunto de critérios, que garantem que do procedimento resultam dados válidos.

O primeiro critério respeita à natureza das variáveis originais, que devem ser qualitativas ou tratadas como tal. Tratando-se de uma escala tipo Likert com mais de quatro categorias é comum dar um tratamento quantitativo à variável (Laureano & Botelho, 2012), implicando que as diferenças entre os valores atribuídos às categorias são proporcionais aos afastamentos realmente existentes (Vicente & Cardoso, 2018).

A dimensão da amostra constitui outro dos critérios necessários, que deve ser pelo menos cinco vezes o número de variáveis originais (Vicente & Cardoso, 2018). Tendo como base 37 variáveis e sendo a amostra composta por 303 respostas válidas, valor superior ao do critério (185 respostas), este pressuposto considera-se cumprido.

Os últimos dois critérios avaliam a estrutura de correlações entre as variáveis iniciais e é medido através do indicador de adequabilidade de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de Bartlett. O valor do indicador de $KMO = 0,875 > 0,8$ indica uma adequabilidade boa (0,8 e 0,9), o que significa que as componentes principais asseguram a explicação da informação contida nas variáveis iniciais, o que permite a realização da ACP. Relativamente ao teste de Bartlett, este deve confirmar a rejeição da hipótese nula (H_0), isto é “a matriz de correlações é uma matriz de identidade na população”. De acordo com os resultados obtidos (anexo G), com um $sig=0,000 > \alpha=0,05$ rejeitamos H_0 e concluímos que há correlação entre as variáveis iniciais, o que é essencial na ACP.

Podemos então concluir que estão verificados os critérios de aplicabilidade da ACP aos dados recolhidos. Para decidir quantas componentes principais reter foi utilizado o critério de Kaiser, por tratar-se da solução mais satisfatória encontrada, que compreende a extração de 9 componentes principais com o poder explicativo de 63,31%. Esta solução difere da solução obtida por Dabirian et. al. (2019) que agrupou as mesmas variáveis iniciais nos oito valores fundamentais defendidos no seu estudo (i.e. social, interesse, aplicação, desenvolvimento, económico, gestão, *work-life balance* e imagem da marca).

Para a análise de componentes principais procedeu-se à realização de uma rotação Varimax, permitindo que cada variável inicial ficasse com um peso elevado numa componente e baixo nas restantes.

3. Análise e discussão de resultados

3.1. Caracterização da amostra

Para obter a informação necessária que responda ao problema de investigação foram definidas duas perspetivas distintas: A das organizações e a dos atuais e potenciais colaboradores, pelo que, podemos considerar a existência de duas populações.

A população deve ser claramente definida para que, a qualquer altura, seja possível dizer se um determinado indivíduo faz parte ou não da população visada (Ghiglione & Matalon, 1997).

Da perspetiva organizacional a população em análise corresponde às empresas do setor das tecnologias de informação.

No que respeita à perspetiva de atuais e potenciais colaboradores, esta engloba jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos, que frequentam ou concluíram os seus estudos numa instituição de ensino superior e que estudam e/ou trabalham na área das tecnologias de informação.

3.1.1. Caracterização da amostra: Empresas entrevistadas

Na perspetiva organizacional a amostra é constituída por 8 empresas da área das tecnologias de informação que exercem a sua atividade empresarial em Portugal. A média de antiguidade das empresas é de quinze anos tendo, em média, 553 colaboradores em Portugal. A maioria das empresas participantes tem sede em Lisboa (quadro 3.1.).

Quadro 3.1. – Características das empresas participantes

| Entrevista | Sede em Portugal | Empresa | Área | Antiguidade | Nº de colaboradores em Portugal (aprox.) |
|------------|------------------|-------------------|---|-------------|--|
| 1 | Coimbra | Critical Software | Consultora de sistemas e serviços de software | 21 anos | 950 |
| 2 | Lisboa | Empresa X | Consultora de IT | 5 anos | 40 |
| 3 | Lisboa | AMT Consulting | Consultora SAP | 14 anos | 130 |
| 4 | Lisboa | Aubay | Consultora de IT | 22 anos | 900 |
| 5 | Lisboa | NBCC Consulting | Consultora de IT | 10 anos | 70 |
| 6 | Lisboa | Mercedes-Benz.io | Tecnologia de informação | 5 anos | 370 |
| 7 | Lisboa | NovaBase Academy | Tecnologia de informação | 31 anos | 1500 |
| 8 | Lisboa | Prime IT | Consultora de IT | 14 anos | 460 |

3.1.2. Caracterização da amostra: Respondentes ao questionário

Da aplicação do questionário na perspetiva de atuais colaboradores e potenciais candidatos da área das TI resultou um total de 319 respondentes, sendo 303 a amostra válida que é composta por indivíduos com as características da população-alvo em estudo.

Constata-se uma predominância de indivíduos do género masculino (69%) face aos respondentes do género feminino (31%) (figura 3.1.). A amostra é composta por indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos sendo que dos 303 inquiridos, a idade que surge com maior frequência são os 22 anos e a média de idades é de 24 anos (figura 3.2.).

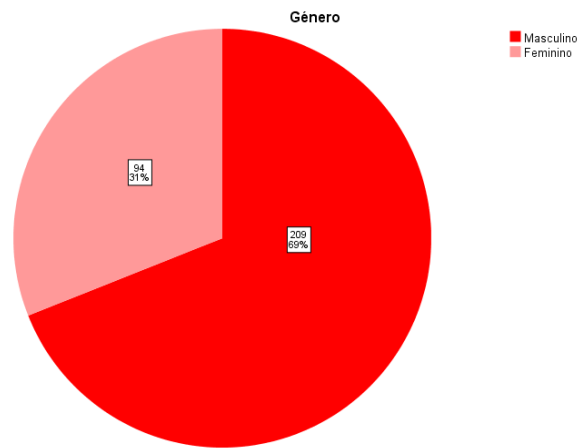


Figura 3.1. – Distribuição dos respondentes por género

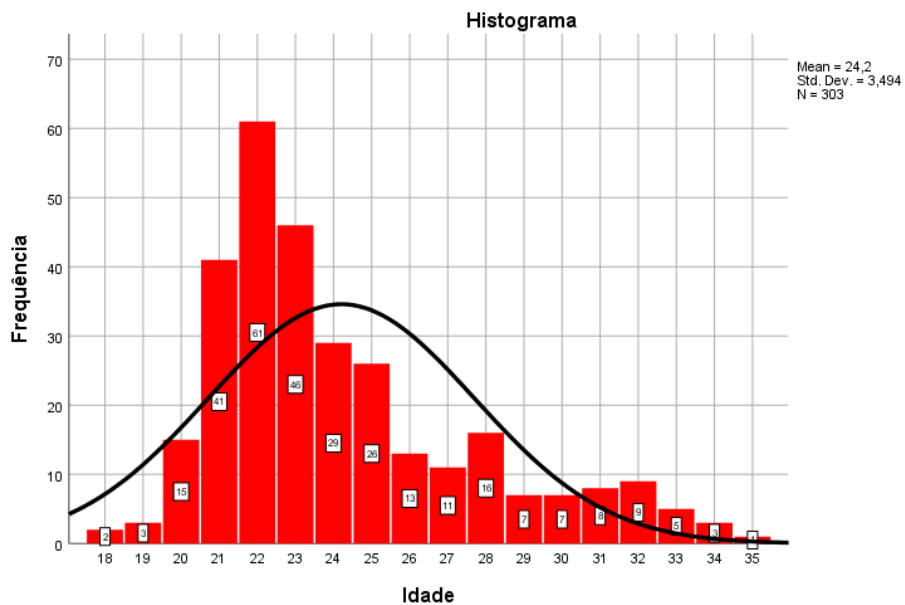


Figura 3.2. – Distribuição dos respondentes por Idade

Relativamente à dispersão geográfica, a maioria dos respondentes (72,94%) residem na zona geográfica de Lisboa e Vale do Tejo, seguida da zona Norte (13,2%) e Centro (11,55%) (figura 3.3.).

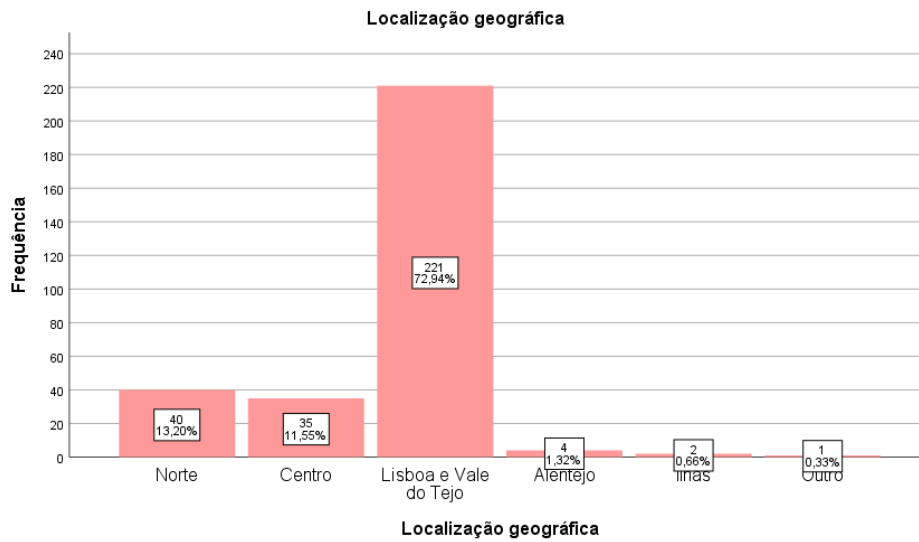


Figura 3.3. – Distribuição dos respondentes por localização geográfica

Quanto à variável educação, a maioria dos respondentes tem ou está a frequentar o mestrado (59%) e 37% dos inquiridos tem ou está a terminar a licenciatura (figura 3.4.). A área de formação predominante dos inquiridos é a engenharia informática (54%) seguida de engenharia eletrotécnica (10%) e estatística e sistemas de informação (9%) (figura 3.5.).

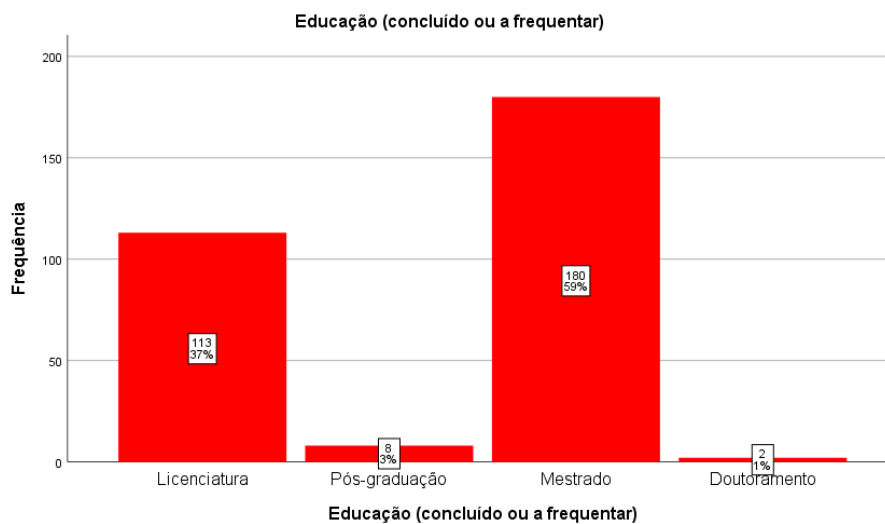


Figura 3.4. – Distribuição dos respondentes por educação

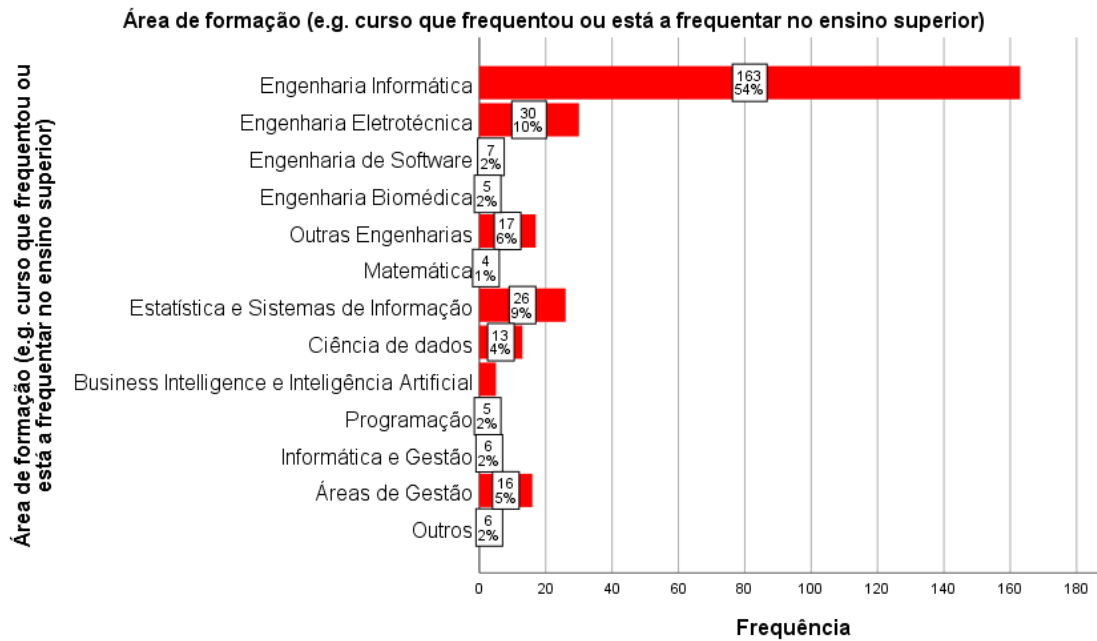


Figura 3.5. – Distribuição dos respondentes por área de formação

No que respeita à situação atual dos inquiridos, 44% são estudantes a tempo inteiro na área das tecnologias de informação, 33% trabalham na área e 23% conciliam estas duas atividades (figura 3.6.). Entre os respondentes, 60% não tem experiência ou tem menos de um ano de experiência na área das tecnologias de informação (figura 3.7.).

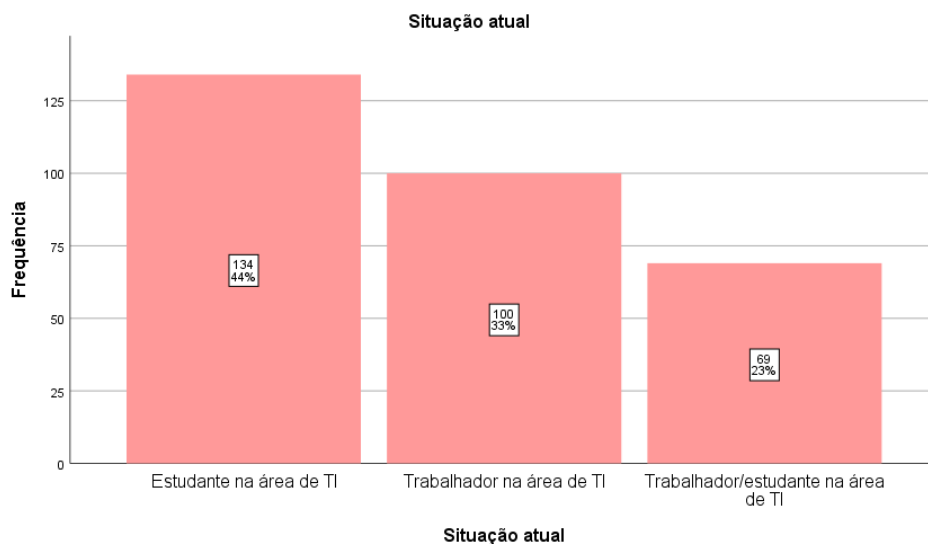


Figura 3.6. – Distribuição dos respondentes por situação atual

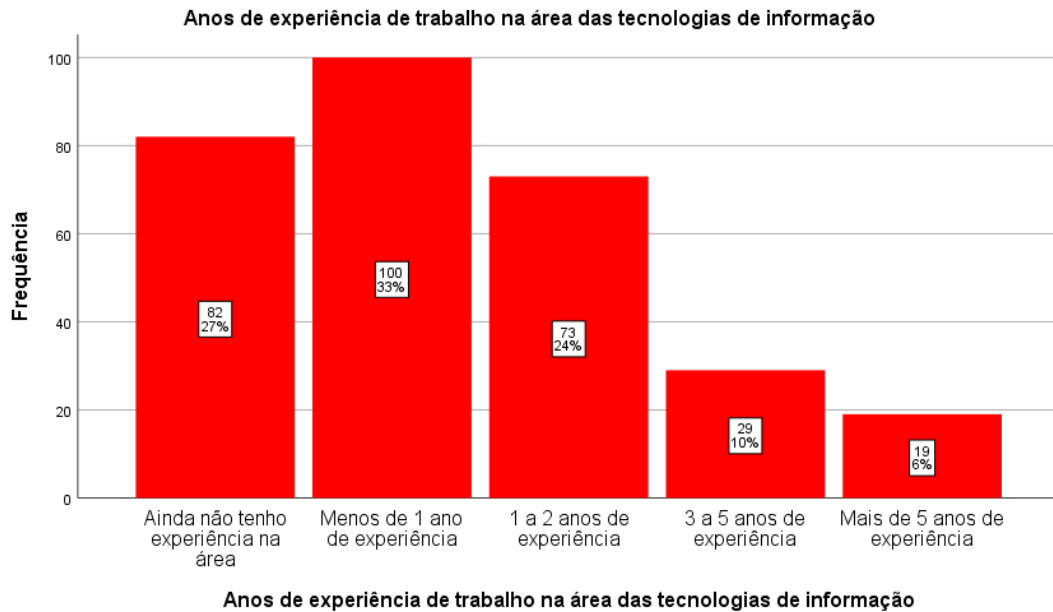


Figura 3.7. – Distribuição dos respondentes por anos de experiência de trabalho na área

Quando questionados sobre a dimensão da empresa em que trabalham ou trabalharam, a maioria (40%) trabalha ou trabalhou em grandes empresas (com mais de 250 colaboradores) sendo os indivíduos que trabalham ou trabalharam em micro empresas os que têm uma menor representação na amostra (7%).

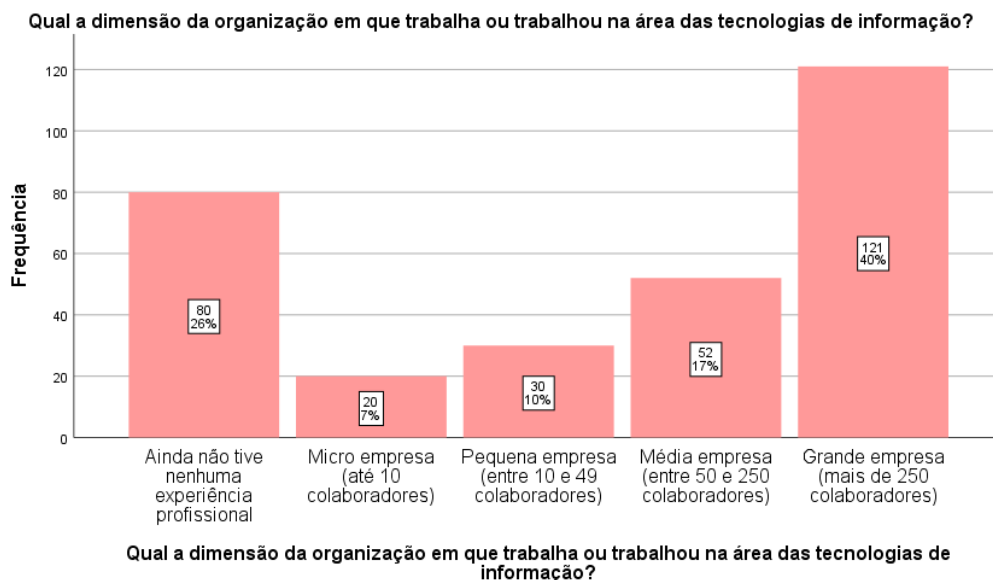


Figura 3.8. – Distribuição dos respondentes por dimensão da empresa em que trabalham ou trabalharam

3.2. Análise dos resultados

3.2.1. Análise dos resultados: Questionários

Após definição do critério de extração das componentes principais selecionado (Kaiser) e após a rotação das componentes principais pelo método Varimax, foi atribuído um significado a cada uma das componentes principais (CP), a partir das variáveis iniciais correlacionadas e tendo em consideração os valores definidos nas investigações de base que estão a ser replicadas.

De acordo com esta análise as componentes principais, foram intituladas da seguinte forma: A CP1, denominada de “social” corresponde às primeiras 7 variáveis iniciais presentes no quadro de matriz de componentes rodadas (Anexo I); a CP2 “aplicação” corresponde às variáveis 8 a 12 do mesmo quadro; a CP3 “interesse” é constituída pelas variáveis 13 a 16; a CP4 denominada “gestão” corresponde às variáveis 17 a 22. CP5 “*work-life balance*” compreende as variáveis 23 a 26; a CP6 “económica” é composta pelas variáveis 27 e 28; a CP7 “imagem da marca” das variáveis 29 a 33; a CP8 “desenvolvimento” é formada pelas variáveis 34 e 35. Por fim, a CP9 “reconhecimento” é composta pelas variáveis 36 e 37 do quadro indicado.

Os quadros relativos à verificação dos critérios de aplicação da ACP, dos critérios de extração das componentes principais e da relação entre as variáveis iniciais e as componentes principais encontram-se respetivamente nos anexos H e I.

Os resultados obtidos resultaram na distribuição dos itens por nove componentes principais, o que representa o acréscimo de uma variável face ao estudo desenvolvido por Dabirian et. al. (2019). Esta variável foi denominada “reconhecimento”, por incluir os itens “Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão” que anteriormente estava categorizada na variável “desenvolvimento” e o item “Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização” que estava incluído na variável “económico”. Dos restantes 35 itens 6 (b4, b5, b10, b19, b21, b22) foram recategorizados de acordo com as respostas recolhidas e estão identificados no quadro 3.2. Este diferencial face ao estudo original será desenvolvido na discussão dos resultados, considerando igualmente a análise qualitativa obtida através das entrevistas às organizações para compreender o fenómeno.

Quadro 3.2. – Comparação da distribuição de itens por variáveis entre o estudo atual e o estudo desenvolvido por Dabirian et. al. (2019).

| N.º | Descrição | Distribuição de itens por variáveis | Distribuição de itens por variáveis Dabirian et. al. (2019) |
|-----|--|-------------------------------------|---|
| b1 | Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão. | Reconhecimento | Desenvolvimento |
| b2 | Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido. | Social | Social |
| b3 | A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho. | Desenvolvimento | Desenvolvimento |
| b4 | Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | Imagem da Marca | Desenvolvimento |
| b5 | Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização. | Imagem da Marca | Desenvolvimento |
| b6 | Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. | Desenvolvimento | Desenvolvimento |
| b7 | Ter um bom relacionamento com os meus superiores. | Social | Social |
| b8 | Ter um bom relacionamento com os meus colegas. | Social | Social |
| b9 | Ter colegas que me apoiem e incentivem. | Social | Social |
| b10 | Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador | Social | Interesse |
| b11 | Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. | Interesse | Interesse |
| b12 | A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade. | Interesse | Interesse |
| b13 | A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade. | Interesse | Interesse |
| b14 | A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores. | Interesse | Interesse |
| b15 | Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização. | Reconhecimento | Económico |
| b16 | Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | Aplicação | Aplicação |
| b17 | Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. | Aplicação | Aplicação |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | |
|-----|---|-------------------|-------------------|
| b18 | Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. | Aplicação | Aplicação |
| b19 | Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite. | Social | Aplicação |
| b20 | A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. | Aplicação | Aplicação |
| b21 | Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego. | Gestão | Económico |
| b22 | A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. | Aplicação | Económico |
| b23 | Ter um ambiente de trabalho feliz. | Social | Social |
| b24 | Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado. | Económico | Económico |
| b25 | Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. | Económico | Económico |
| b26 | Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”. | Imagem da Marca | Imagem da Marca |
| b27 | Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área. | Imagem da Marca | Imagem da Marca |
| b28 | Trabalhar numa organização bem conhecida. | Imagem da Marca | Imagem da Marca |
| b29 | Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio. | Gestão | Gestão |
| b30 | Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade. | Gestão | Gestão |
| b31 | Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho. | Gestão | Gestão |
| b32 | Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. | Gestão | Gestão |
| b33 | Ter superiores que me apoiem e incentivem. | Gestão | Gestão |
| b34 | Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. | Work-life Balance | Work-life Balance |
| b35 | Ter um horário de trabalho flexível. | Work-life Balance | Work-life Balance |
| b36 | A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado. | Work-life Balance | Work-life Balance |
| b37 | A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | Work-life Balance | Work-life Balance |

Atendendo ao objetivo de investigação, observou-se que os fatores do *employer value proposition* que os jovens colaboradores e potenciais candidatos da área das TI das gerações *millennials* e *centennials* mais valorizam quando escolhem uma empresa para trabalhar foram a relevância da experiência para o percurso profissional ($\bar{x}=6,50$; $\sigma = 1,36$) seguida de um horário que permita ter tempo para a família e amigos ($\bar{x}=6,41$; $\sigma = 0,952$), um ambiente de trabalho feliz ($\bar{x}=6,39$; $\sigma = 0,813$), sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar numa determinada organização ($\bar{x}=6,29$; $\sigma = 0,975$) e ter um sentimento de pertença e aceitação no local de trabalho ($\bar{x}=6,24$; $\sigma = 0,927$) (quadro 3.3. e anexo J).

Estes fatores de atratividade do empregador obtiveram uma classificação média entre os 6,24 e os 6,50 numa escala de 1- Nada importante a 7- Extremamente importante, representando uma média entre os dois níveis mais altos da escala, com um desvio padrão inferior a 1, o que indica uma baixa dispersão das observações. Pode concluir-se que estes fatores são considerados muito a extremamente importantes no processo de escolha de um potencial empregador por um jovem da área das tecnologias de informação.

Quadro 3.3. – Os fatores mais relevantes na atratividade do empregador

| Posição | Média (\bar{x}) | Item | Valor |
|---------|---------------------|--|-------------------|
| 1 | 6,50 | Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. | Desenvolvimento |
| 2 | 6,41 | Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. | Work-life Balance |
| 3 | 6,39 | Ter um ambiente de trabalho feliz. | Social |
| 4 | 6,29 | Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | Imagem da Marca |
| 5 | 6,24 | Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite. | Social |

Em oposição, dos 37 fatores listados, os que foram mencionados como menos relevantes quando os jovens da área das TI escolhem um empregador são a orientação para o serviço ao cliente ($\bar{x}=4,19$; $\sigma = 1,698$) seguida de trabalhar numa empresa bem conhecida ($\bar{x}=4,60$; $\sigma = 1,36$), a oportunidade de aplicar o que aprendeu na universidade ($\bar{x}=4,86$; $\sigma = 1,464$), logo depois o facto da organização onde trabalham ser considerada inovadora ou “cool” ($\bar{x}=4,9$;

$\sigma = 1,440$) e em 33º lugar o facto da poderem ter experiências práticas em diferentes departamentos ($\bar{x}=5,09$; $\sigma = 1,377$) (quadro 3.4. e anexo J).

Não obstante ao facto destes serem os fatores considerados menos relevantes no processo de escolha de uma empresa para trabalhar, sendo a escala utilizada de 1 – Nada importante a 7 – Extremamente importante e tendo estes itens recebido uma classificação média entre 4,19 e 5,09, podemos considerar ainda assim que são fatores com alguma importância na atratividade de um empregador.

Quadro 3.4. – Os fatores menos relevantes na atratividade do empregador

| Posição | Média (\bar{x}) | Item | Valor |
|---------|---------------------|---|-----------------|
| 33 | 5,09 | A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. | Aplicação |
| 34 | 4,90 | Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”. | Imagem da Marca |
| 35 | 4,86 | Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. | Aplicação |
| 36 | 4,60 | Trabalhar numa organização bem conhecida. | Imagem da Marca |
| 37 | 4,19 | A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. | Aplicação |

Numa perspetiva de análise geral aos nove atributos resultantes da análise de componentes principais, em média, o *work-life balance* ($\bar{x}=6,16$) é a proposta de valor mais relevante na escolha de um empregador, seguida dos valores desenvolvimento ($\bar{x}=6,11$), reconhecimento ($\bar{x}=6,05$) e económico ($\bar{x}=6,02$). Em contrapartida, a propostas de valor que se evidencia significativamente como menos importante no processo de decisão é a aplicação ($\bar{x}=5,32$) (figura 3.9.).

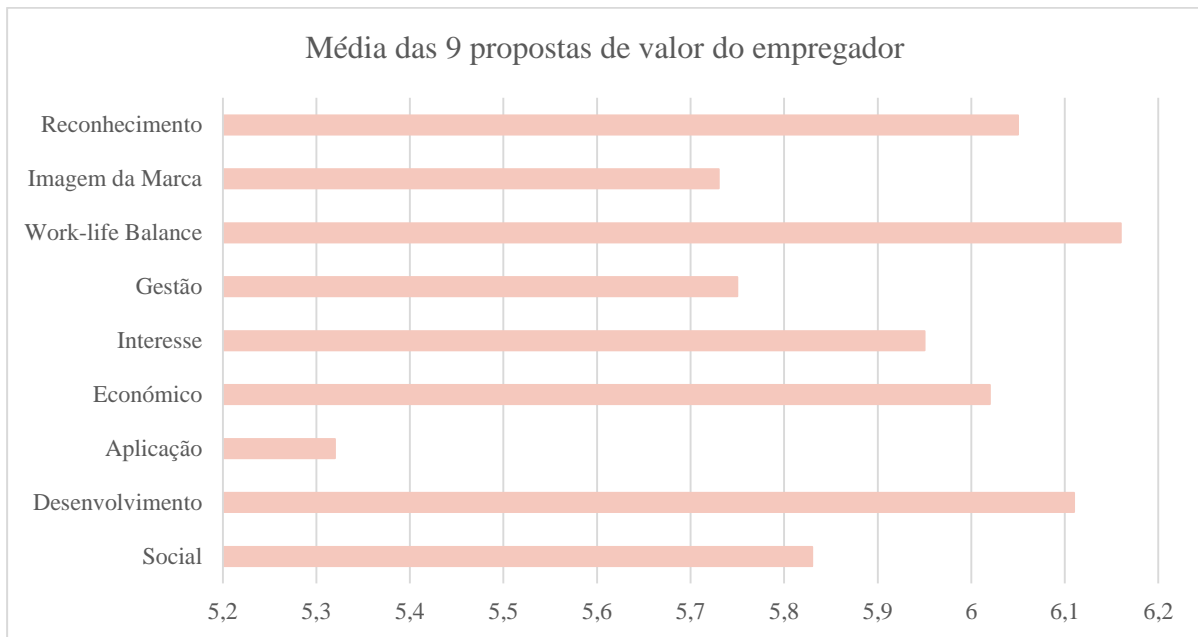


Figura 3.9. – Média das 9 propostas de valor do empregador

Numa análise comparativa entre as gerações em estudo, os indivíduos foram divididos em duas faixas etárias, dos 18 aos 24 anos, denominada “Geração Z” e dos 25 aos 35 anos composta pelos respondentes da “Geração Y”. Através do gráfico de perfil de médias (figura 3.10.) é possível identificar que a proposta de valor *work-life balance* é a que mais ajuda a distinguir as gerações. Em contrapartida, os valores aplicação e gestão são os que obtiveram respostas mais semelhantes entre os indivíduos das diferentes gerações.

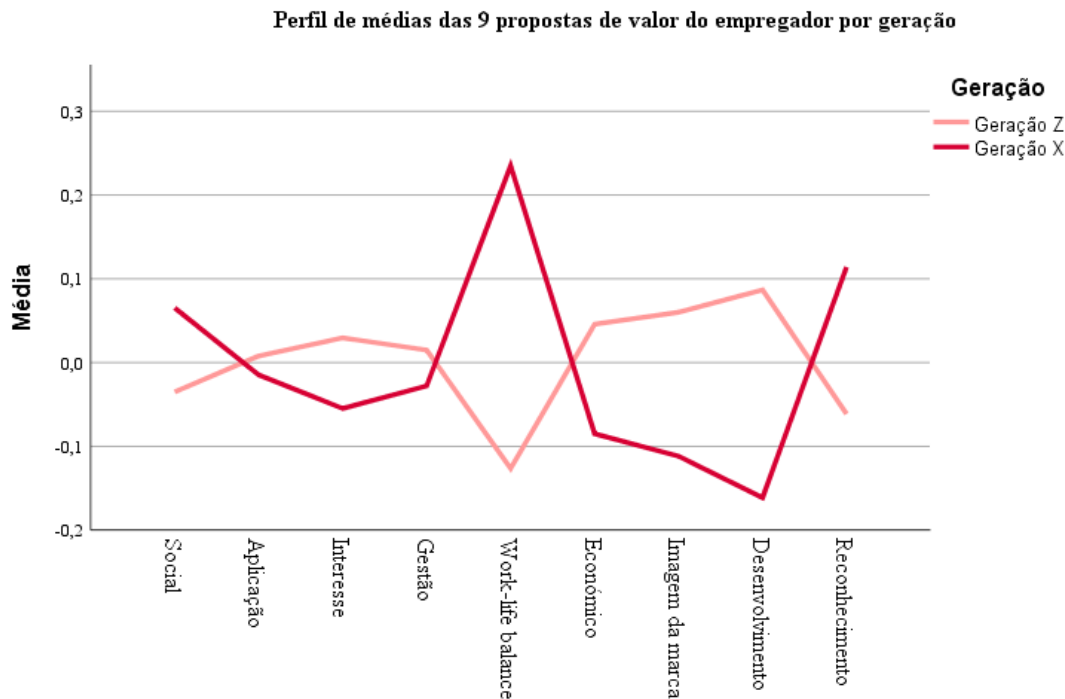


Figura 3.10. – Perfil de médias das 9 propostas de valor do empregador por geração

No que respeita às diferenças entre as médias das nove propostas de valor de acordo com a situação atual enquanto estudante e/ou trabalhador na área das TI (figura 3.11.), a proposta de valor *work-life balance* é a dimensão em que os respondentes mais diferem de acordo com a sua situação atual, sendo os trabalhadores estudantes da área das TI os que dão maior importância a este valor enquanto que os estudantes são os que menos valorizam o *work-life balance*.

A imagem da marca é um valor que os estudantes valorizam mais do que os trabalhadores e os trabalhadores/estudantes da área das TI. O valor aplicação é menos valorizado pelos trabalhadores em comparação com estudantes e os trabalhadores/estudantes da área das TI.

O valor em que os respondentes menos diferem é no económico, seguido do social, sendo as respostas dos indivíduos muito semelhante independentemente da situação atual.

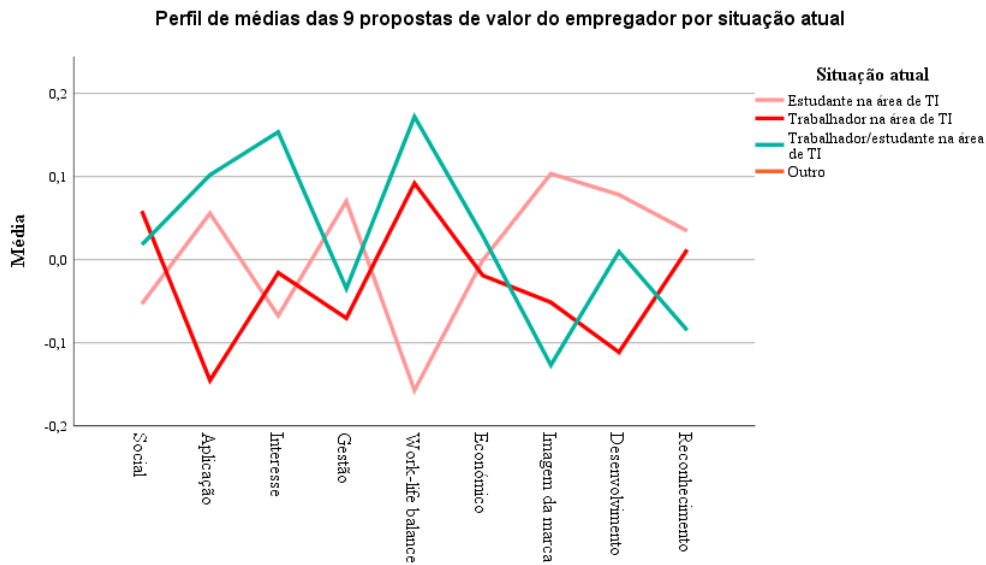


Figura 3.11. – Perfil de médias das 9 propostas de valor do empregador por situação atual

No que respeita à questão individual que pretende investigar a relevância da informação sobre a empresa presente nos *social media*, os respondentes demonstraram que os dados obtidos através destas formas de comunicação têm bastante relevância ($\bar{x}=5,24$; $\sigma = 1,359$) no processo de procura e seleção de um potencial local de trabalho, sendo a moda de 6 numa escala tipo Likert de 1 – Nada Relevante a 7 – Extremamente Relevante (figura 3.12.).

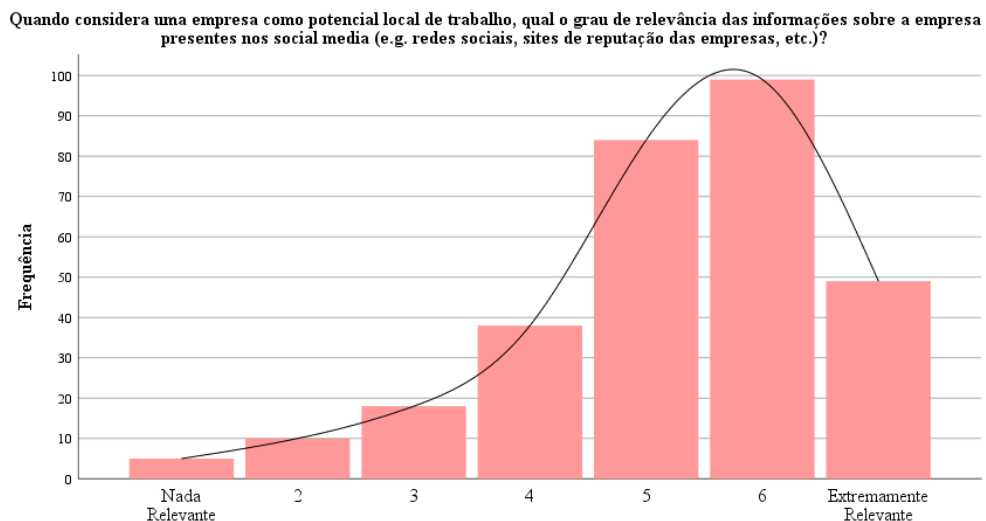


Figura 3.12. – Grau de relevância das informações sobre a empresa nos *social media*

3.2.2. Análise dos resultados: Entrevistas

No quadro conceptual, apresentado no final do capítulo de revisão de literatura, foram apresentadas as principais conclusões subjacentes na literatura relativa à atratividade do empregador e o EVP, o que corresponde à primeira etapa de pré-análise da análise de conteúdo. Neste quadro empírico podemos identificar três categorias principais que abrangem as diversas variáveis enunciadas na literatura: *candidate & employee experience* e a atratividade do empregador; *employer branding* que incorpora as variáveis gestão de expectativas e *social media*; Por fim, a categoria componentes do EVP composta pelos valores identificados e estudados na presente investigação, nomeadamente: social, interesse, aplicação, desenvolvimento, económico, gestão, *work-life balance*, imagem da marca.

A metodologia utilizada na etapa de exploração do material compreende a identificação das categorias estabelecidas à priori na pré-análise, unidades de análise, unidades de contexto (entrevistado, resposta e direção), indicador de contagem e segmento codificado e é apresentado no anexo E.

O tratamento e interpretação dos resultados será apresentado de seguida, obedecendo às características da análise de dados qualitativos: (i) exaustividade – não deixar de fora da pesquisa elementos relevantes –, (ii) representatividade – a amostra deve ser representativa da população –, (iii) a homogeneidade – compreensão de critérios precisos e pouco singulares – e (iv) pertinência – a fonte deve responder ao objetivo da análise – (Bardin, 2009).

Tendo na sua genesis o quadro conceptual sobre a temática e a análise de conteúdo às oito entrevistas realizadas aos profissionais responsáveis pela atração de talento na área das tecnologias de informação, é visível a preocupação das empresas entrevistadas com a *candidate experience* sendo descrita como “o acompanhamento e *follow up* do processo de recrutamento” e que pode levar à rejeição ou aceitação da vaga e a criar uma impressão da empresa que poderá traduzir-se em recomendá-la a outros potenciais candidatos, mesmo que não seja escolhido para ocupar a vaga.

Depois do processo de recrutamento e mais importante que a atração é o acompanhamento e a capacidade de proporcionar ao colaborador a melhor experiência possível, materializando-se na unidade de análise *employee experience* e que se traduz diretamente na atração com a referenciação e o “passa a palavra” como foi referido diversas vezes ao longo das entrevistas.

Ainda neste sentido, um dos benefícios transversais a todas as organizações é programas de incentivos à referenciação.

Relativamente à categoria de *employer branding*, várias empresas mencionaram que a gestão das expectativas é fundamental e deve ser considerada quando a empresa define e comunica a sua proposta de valor. Também o processo de gamificação da *employer branding* e do processo de recrutamento deve ser pensado considerando as expectativas que pode criar no público-alvo, devendo refletir aquilo que a empresa faz. A maioria das empresas entrevistadas considerou que a gamificação pode ser uma mais-valia para a atração numa perspetiva de complemento e já começam a utilizá-la, no entanto, muitas vezes por uma questão de prioridades e de consolidação de outros processos de recursos humanos não avançam, sendo que não deve ser feita só por fazer como algo isolado. Por fim, na perspetiva organizacional, a presença e a partilha de conteúdos nos *social media* foi identificado como um fator que pode melhorar a visibilidade e a dinâmica da empresa junto do seu *target* e consideram um recurso ao qual potenciais candidatos recorrem quando procuram mais informação da empresa enquanto empregador.

De seguida serão analisadas as conclusões chave da análise de conteúdo relativa a cada uma das oito propostas de valor definidas por Dabirian et al. (2019).

Na proposta de valor social destaca-se as referências ao relacionamento com os colegas, trabalho em equipa e o inculcar da cultura da empresa desde muito cedo. Existe um claro investimento das empresas neste sentido, nomeadamente através de várias iniciativas que vão desde eventos e convívios mais ou menos complexos e recorrentes até tentar que todos os colaboradores, embora estejam em cliente, sintam que fazem parte da empresa e que esta lhes dá confiança, segurança e valoriza.

No que respeita ao valor interesse foram referidos por todos os entrevistados que o desafio e os projetos interessantes são muitas vezes fatores decisivos para um jovem da área das TI escolher trabalhar e permanecer numa determinada organização, pelo que foi considerado um dos fatores mais valorizados no processo de escolha.

O valor aplicação foi pouco mencionado nas entrevistas, no entanto, a Critical Software destaca a oportunidade de aplicar os conhecimentos da faculdade no mercado de trabalho e a Mercedes-Benz.io a importância da partilha dos conhecimentos adquiridos em formações com os colegas para o desenvolvimento coletivo da organização.

Foram identificadas quatro unidades de conteúdo para o valor desenvolvimento: Formação, Acompanhamento, Carreira e Reconhecimento. A formação é um dos grandes investimentos das empresas entrevistadas, porque efetiva-se num acréscimo de valor individual sendo visto como um investimento no colaborador e em simultâneo representa novas competências que podem ser aplicadas em contexto de trabalho. Foi mencionado como um dos benefícios mais procurados pelos jovens da área das TI, que querem crescer e desenvolver-se continuamente enquanto profissionais. Existe ainda uma preocupação constante de atribuir e proporcionar um contacto próximo com tutores, buddies ou profissionais experientes que acompanhem estes jovens ao longo da sua carreira. E, efetivamente, as perspetivas futuras e a progressão à medida do desenvolvimento profissional e das suas necessidades e ambições é considerado fundamental na atração e posteriormente na retenção dos colaboradores. O reconhecimento foi mencionado pela empresa X que referiu que estes jovens procuram feedback constante e reconhecimento do seu desempenho.

Por unanimidade o salário competitivo foi considerado um fator diferenciador e importante no processo de escolha de uma empresa como futuro empregador. O valor económico continua assim a ser um fator decisivo na escolha de um empregador. Não obstante, as solicitações podem diferenciar de acordo com as preferências individuais. Algumas das empresas entrevistadas destacaram a oferta de benefícios não monetários como parcerias, seguros de saúde, mais dias de férias, trabalho remoto e consideraram que estes são valorizados pelos colaboradores. Igualmente a segurança no emprego, oferecendo contratos sem termo para novas contratações, foi mencionada pela NBCC Consulting e pela Novabase Academy como uma estratégia que dá essa garantia às pessoas que vão trabalhar na empresa.

O valor gestão materializou-se pela unidade de conteúdo liderança/chefia mencionada por diversas vezes pela empresa *Aubay* que considera que estes têm um papel fundamental na experiência do colaborador, procurando que os líderes sejam pessoas inspiradoras, motivadoras, alinhadas com a cultura da empresa e focados em dar uma boa experiência às pessoas.

O *work-life balance* foi mencionado como uma necessidade crescente das novas gerações no local de trabalho, que procuram encontrar um equilíbrio entre as suas ambições profissionais e a socialização fora do local de trabalho e querem ter um horário de trabalho elástico para conjugar com outras atividades pessoais. O trabalho remoto também se tem revelado uma

tendência cada vez mais comum, com maior procura e que se traduz em algumas empresas como um benefício que estas proporcionam aos seus colaboradores.

A imagem de marca foi um valor reconhecido por alguns dos entrevistados como um fator diferenciador, quer pelo facto de ser mais fácil de atrair pessoas quando existe reconhecimento da marca ou quando se trata de uma empresa de renome, quer pela existência de percepção da empresa enquanto marca. A Critical Software salientou ainda que quando maior a empresa maior será a probabilidade de fazer projetos diferentes e desafiantes que são considerados como fatores fundamentais no processo de escolha.

3.3. Discussão dos resultados

A discussão dos resultados irá primeiramente basear-se na análise dos dados quantitativos obtidos que se materializam na distribuição dos trinta e sete itens pelas nove componentes principais obtidas (social, aplicação, interesse, gestão, *work-life balance*, económico, imagem da marca, desenvolvimento e reconhecimento) e nas suas diferenças face à proposta de Dabirian et. al. (2019), que compreendia oito propostas de valor do empregador (social, aplicação, interesse, gestão, *work-life balance*, económico, imagem da marca e desenvolvimento), sendo a coincidência da distribuição dos itens pelas variáveis de vinte e nove em trinta e sete itens (78,38%).

Considerando que os resultados da confiabilidade da escala (α) e que o indicador de adequabilidade de KMO à ACP foram bastante positivos, e apesar da melhor solução da ACP com rotação pelo método varimax ter indicado a opção pela distribuição dos itens pelas nove propostas de valor, representando o surgimento de uma nova proposta de valor, irão ser analisadas ao detalhe cada uma das alterações face à proposta do estudo base e complementarmente será discutido este novo agrupamento tendo os dados qualitativos também um papel importante na compreensão deste fenómeno.

O item b1 “obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão”, anteriormente agrupado no valor desenvolvimento, obteve uma correlação bastante elevada com a proposta de valor reconhecimento, emergente no presente estudo. Foi igualmente transferido para esta nova proposta de valor o item b15 “Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização”, que anteriormente fazia parte dos itens agrupados na proposta de valor

económico, o que representa uma boa adequabilidade deste item a esta nova variável, de acordo com a sua descrição.

A proposta de valor económico foi a que perdeu maior representatividade de itens, nomeadamente o item b21 relativo à segurança e estabilidade que a organização proporciona, que teve uma maior correlação com a proposta de valor gestão. Efetivamente, a segurança no emprego é muitas vezes associada à categoria económica, não obstante, o papel da liderança organizacional e da confiança na gestão são igualmente fatores de segurança e estabilidade que muitas vezes se materializam através de contratos sem termo, como referido por algumas empresas nas entrevistas, mas também pelo contrato psicológico e expectativas existentes e que resultam da confiança na direção das empresas. Também o item b22, anteriormente incluído na proposta de valor económico, no presente estudo teve uma maior correlação com a proposta de valor aplicação, mudança esta que fará sentido se considerarmos que a oportunidade de experiência prática em diferentes departamentos trará novos desafios e a necessidade de aplicar os conhecimentos obtidos em áreas distintas.

Relativamente aos itens b4 e b5, estes foram transferidos do valor desenvolvimento para a imagem da marca. Estes itens referem-se ao sentimento de confiança e bem-estar consigo próprio por trabalhar numa determinada organização, sendo os resultados obtidos coincidentes com algumas menções das empresas nas entrevistas, nomeadamente que há jovens da área das TI que ambicionam trabalhar numa determinada empresa pela perceção que têm da empresa enquanto marca. Trabalhar numa empresa que oferece produtos e/ou serviços com os quais se identificam pode melhorar a sua auto-estima e orgulho em si próprio por fazer parte de uma marca com significado pessoal. Estas conclusões corroboram com as ideias defendidas pela PWC (2017) e por Nugroho e Liswand (2018), que consideram que as empresas que conseguirem criar uma *employee experience* que atraia e motive os colaboradores e que lhes permita alcançar todo o seu potencial irá resultar na atuação dos mesmos como representantes da marca da empresa.

Os itens b10 e b19 demonstraram maiores correlações com a proposta de valor social do que as propostas de valor do estudo inicial (interesse e aplicação respetivamente). O item b10 considera a relevância de trabalhar num ambiente excitante e motivador, descrição esta que poderá ser considerada demasiado vaga e por isso variar de acordo com a perceção do respondente. Se por um lado a palavra “ambiente” per si pode induzir a respostas relacionadas

com a cultura e socialização da empresa, para que este seja excitante e motivador tem como premissa que seja desafiante e nesse sentido será igualmente interessante mantê-lo na proposta de valor interesse.

Embora tenha emergido uma nova proposta de valor e existam estas pequenas alterações na distribuição dos itens, agora analisadas e justificadas, a maioria dos itens teve correlações significativas com as propostas de valor desenvolvidas por Dabirian et. al. (2019), o que demonstra que o estudo em Portugal e neste *target* específico é adequado embora careça de alguns ajustes.

De acordo com os resultados dos questionários e entrevistas, destaca-se a grande relevância que a proposta de valor *work-life balance* tem recebido pelos jovens da área das tecnologias de informação, valor este que não estava incluído no estudo original de Berthon et. al. (2005) e que tem vindo a receber grande destaque nos últimos tempos, sendo mencionado por diversos estudos como um fator valorizado pelos jovens *millennials e centennials* (Ramirez et. al., 2018; Duarte et. al., 2019). Apesar deste ser indiscutivelmente o fator mais relevante apresentado pelos respondentes e existir unanimidade quanto à sua importância crescente junto das empresas entrevistadas, destaca-se que é o fator onde os jovens das gerações X e Z mais se diferenciam, sendo os *millennials* os que dão maior relevância a este atributo. Os jovens procuram esta flexibilidade e capacidade de gestão da sua vida profissional e pessoal e as empresas têm vindo a adotar práticas que respondam a esta necessidade emergente que pode ser um fator diferenciador na atratividade do empregador.

O valor desenvolvimento apresentou-se como o segundo mais relevante no processo de escolha de uma empresa para trabalhar, seguido da nova proposta de valor reconhecimento. Efetivamente as empresas entrevistadas fizeram inúmeras referências às perspetivas de carreira, de desenvolvimento pessoal e profissional (formação, acompanhamento, crescimento) e inclusive ao reconhecimento que antes do surgimento da nova proposta de valor isolada estava incluída nesta dimensão.

A proposta de valor económico, mencionada pelas empresas como uma das mais distintivas e influenciadoras no processo de decisão dos jovens da área de IT, surpreendentemente foi considerada pelos jovens como a quarta mais relevante e nenhum dos seus itens está no top 5 de atributos mais relevantes na escolha do empregador.

Também o valor interesse surge como o quinto mais relevante para os respondentes ao questionário. Foi igualmente bastante considerado e referido pelas empresas como um fator relevante na atração dos *millennials* e *centennials*.

Por outro lado, é de realçar a menor relevância atribuída pelos respondentes de ambas as metodologias de recolha de dados relativa à proposta de valor aplicação. Quando os jovens da área das tecnologias de informação procuram uma empresa para trabalhar, embora considerem a aplicação prática do que aprenderam na universidade e a orientação para o cliente importantes, priorizam outros fatores tendo os itens desta categoria um peso menor no processo de escolha de uma organização para trabalhar.

Por fim, analisando o papel dos *social media* na atratividade do empregador, as empresas reconhecem que existe uma aposta crescente em chegar aos jovens da área das TI através destes meios de comunicação, considerando que é um local onde os jovens frequentemente procuram informação sobre a empresa e a sua cultura antes de se candidatarem. Igualmente os conteúdos partilhados pelas empresas nas redes sociais e sites corporativos foram mencionados pelos jovens como um mecanismo relevante de recolha de informação quando estão a escolher a empresa onde gostariam de trabalhar. Face a estes resultados, as empresas devem entender este paradigma e como podem influenciar a sua imagem online (Dabirian et. al., 2019), incluindo esta gestão na sua estratégia de *employer branding*.

Em suma, através da análise e resultados obtidos da aplicação dos questionários ao público-alvo e da realização das entrevistas aos profissionais responsáveis pela atração de jovens da área das TI, podemos concluir que os objetivos operacionais relativos às oito propostas de valor e a atratividade do empregador verificam-se através da elevada relevância atribuída pelos respondentes de ambas as perspetivas a estes fatores, conseguindo ainda identificar quais os mais relevantes no processo de escolha. Destaca-se ainda, na perspetiva organizacional, a importância atribuída pelas empresas à *candidate* e *employee experience* para conseguir atrair talento e gerir as expectativas dos potenciais colaboradores.

Conclusões

Face aos resultados obtidos, foi possível analisar a aplicabilidade da escala de atratividade do empregador, inicialmente proposta por Berthon et al. (2005) e melhorada por Dabirian et. al. (2019), à realidade dos jovens da área das tecnologias de informação em Portugal. Acresce a análise qualitativa da perspetiva organizacional, que dá uma maior robustez ao estudo e permite esclarecer, de forma pormenorizada, o fenómeno em análise.

O desenvolvimento de um *employer value proposition* consistente e que considere as preferências e expectativas do seu *target* é muito importante, especialmente na área das técnicas de informação em Portugal, que vive uma guerra de talento crescente pelos melhores profissionais no mercado.

Os participantes demonstraram quais os atributos mais valorizados pelos jovens das gerações *millennials* e *centennials* que estudam e/ou trabalham com as Tecnologias de Informação, informação imprescindível na definição de um EVP eficaz na atração de talento. Numa análise macro, os respondentes ao questionário demonstraram que a proposta de valor *work-life balance* é a mais relevante no processo de escolha de empregador, seguida da proposta de valor desenvolvimento. Na perspetiva organizacional, embora as empresas tenham mencionado que estes seriam atributos fundamentais no processo de escolha, referiram que o valor económico seria o ou um dos principais fatores que leva muitas vezes estes profissionais a mudar de empregador ou escolher uma determinada proposta de emprego em detrimento das restantes.

É igualmente importante destacar quais os fatores individuais que foram considerados mais relevantes pelos jovens das TI, sendo o item mais valorizado a aquisição de experiência relevante para o percurso profissional. Face aos resultados alcançados, é claro que estes jovens ambicionam ter experiências que proporcionem o conhecimento necessário para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Ter um horário de trabalho que permita dispendir tempo com a família e amigos é o segundo item mais importante no processo de escolha de um empregador, sendo congruente com a proposta de valor mais valorizada. Esta é uma proposta de valor recente no âmbito da escala de atratividade do empregador, incluída apenas em 2019, no entanto, para além de ser a mais valorizada pelos jovens, foi igualmente referida como algo em que as empresas procuram

apostar cada vez mais para responder às necessidades emergentes destas novas gerações no mercado de trabalho, acreditando que o futuro irá passar por formatos de trabalho flexíveis para atrair estes profissionais.

Por fim, foram ainda mencionados como fatores relevantes no processo de escolha de empregador o ambiente de trabalho feliz, o sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar numa determinada organização e trabalhar numa organização onde sente que pertence e é aceite. O primeiro fator corrobora com as respostas obtidas nas entrevistas às organizações, na medida em que as empresas entrevistadas procuram, através da transmissão da sua cultura e valores, proporcionar aos potenciais e atuais colaboradores um ambiente único e com significado, acompanhando a perceção dos mesmos no que respeita às práticas e acções implementadas para que as pessoas sintam-se como “uma família”, independentemente do seu tamanho ou crescimento. Os fatores seguintes estão indiretamente ligados por tratarem sentimentos, sejam estes de auto-perceção ou de aceitação e de pertença.

Em contraste, a proposta de valor aplicação e os seus itens revelaram-se os menos importantes no processo de escolha de uma empresa para trabalhar. A oportunidade de aplicar o que aprenderam na universidade, de ter experiências práticas em diferentes departamentos e o facto da organização ser muito orientada para o cliente, embora sejam considerados importantes, foram os que mereceram menos destaque por parte dos jovens da área das TI. Estes fatores também não foram destacados nas entrevistas realizadas na perspetiva organizacional.

No que respeita ao papel dos *social media* na atratividade do empregador e na divulgação do *Employer Value Proposition*, confirma-se o reconhecimento do mérito destes para o sucesso da implementação da *employer branding*, representando um recurso comum dos jovens no processo de pesquisa de potenciais empregadores e que influencia a sua perceção quanto ao alinhamento dos seus objetivos, necessidades e expectativas com os valores, cultura e práticas da organização.

Ainda que o estudo tenha uma elevada relevância, todas as metodologias estão associadas a vantagens e desvantagens, e apesar de ter sido utilizada uma metodologia mista, o que permite compensar os pontos fracos de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, aproveitando os pontos fortes de ambas, importa identificar as limitações encontradas no processo de recolha de dados.

A primeira limitação prende-se com o tipo de amostra utilizada, por tratar-se de uma amostra por conveniência em ambas as perspetivas, não permitindo generalizar as conclusões

para a população em estudo. Para este obstáculo bastante comum devido à dificuldade extrema de obter amostras probabilísticas foi necessário substituir o conceito de representatividade por uma noção de adequação da amostra aos objetivos estabelecidos.

Igualmente as divergências existentes entre o estudo desenvolvido por Dabirian et. al. (2019) que propõe oito propostas de valor e a análise de componentes principais do presente estudo que sugere a emergência de uma nova proposta de valor: o reconhecimento, representam uma limitação do estudo. Por não existir este valor no estudo inicial este não foi muito explorado nas entrevistas realizadas. Face às ligeiras alterações na distribuição dos itens pelas variáveis principais, a nova proposta de valor reconhecimento e a proposta de valor económico ficaram com apenas dois itens associados a cada uma delas, pelo que seria interessante em estudos futuros analisar a possibilidade de acrescentar novos itens que complementem os existentes nestas categorias.

Perante os resultados alcançados, os principais contributos desta investigação são a atualidade e pertinência do tema abordado, na medida em que a investigação pode trazer uma nova abordagem no desenvolvimento e transformação do *Employer Value Proposition*, concedendo informação relevante sobre as principais práticas das organizações para atrair os jovens da área das TI, assim como perceber quais as necessidades atuais e fatores mais relevantes para estes jovens de elevado potencial no processo de decisão.

Do ponto de vista de possíveis investigações futuras, seria interessante aprofundar a importância do valor gestão, proposto por Dabirian et. al. (2019), nomeadamente a importância da liderança na atração e retenção de talento jovem na área das Tecnologias de Informação.

Este estudo permitiu assim comparar e complementar a informação de acordo com a perspectiva do *target* da investigação e a perceção e experiência de profissionais que trabalham diariamente a temática, e que trouxeram algumas reflexões para o estudo que permitiram uma melhor compreensão do fenómeno e das respostas obtidas aos questionários.

Os resultados são esclarecedores no que respeita às propostas de valor e atributos que as empresas podem oferecer para atrair jovens de elevado potencial na área das TI. Apesar do objetivo primordial ser a atração de candidatos de qualidade, as empresas precisam de garantir que o *Employer Value Proposition* divulgado é real e coerente com o que proporcionam de diferenciador aos seus colaboradores e que corresponde ao que o candidato, se for selecionado, irá encontrar. As promessas apresentadas sob proposta de valor devem ser cumpridas para que

EVP: Atração de jovens na área das TI

seja estabelecido um relacionamento positivo entre o colaborador e a organização e assim esta consiga usufruir dos benefícios desta estratégia de longo-prazo para atrair e reter talento.

Referências bibliográficas

- Ahman N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698. doi:[10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1)
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*: 263-295. Greenwich: JAI Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3): 185-206. doi:[10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)
- Anderson, V. (2004). *Research methods in Human Resource Management*. London: CIPD.
- Andrade, A. (2018). A atratividade do empregador: estudo da escala *EMPAT – Employer attractiveness scale e dos seus diferentes fatores* (dissertação de mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/17295>
- Aziz, M. I., Adnan, A. A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S. I. & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, (6), 843. doi:[10.5267/j.msl.2019.3.004](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.004)
- Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5–21. doi:[10.7441/joc.2019.02.01](https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.01)
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. doi: [10.1080/15416518.2016.1245128](https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128)
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9 (5), 501-517. doi:[10.1108/13620430410550754](https://doi.org/10.1108/13620430410550754)
- Bardin L. 2009. *Content analysis* (5th ed.). Lisboa: Editions 70.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3). doi:[10.7441/joc.2016.03.06](https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06)
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:[10.1080/02650487.2005.11072912](https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912)

- Botha, A., Bussin, M., & de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 298–309. doi:[10.4102/sajhrm.v9i1.388](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388)
- Bothma, R. (2019). Why do you need an Employee Value Proposition? There are many sound reasons for developing an effective EVP. *HR Future*, 40.
- Branham, L. (2001). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. *American Management Association*, New York.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Campbell, K. W. (2017). Fuzzy But Useful Constructs: Making Sense of the Differences Between Generations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 130–139. doi:[10.1093/workar/wax001](https://doi.org/10.1093/workar/wax001)
- Carpentier, M., Hoye, G. V., & Weijters B., (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-14. doi:[10.1016/j.jvb.2019.103326](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326)
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. doi:[10.2307/258171](https://doi.org/10.2307/258171)
- Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 22(1), 48-60. doi:[10.1108/IJOA-09-2011-0513](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513)
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22(3); 207-215. doi:[10.1016/j.brq.2019.04.002](https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002)
- Colling D., & Mellahi K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. doi:[10.1016/j.hrmr.2009.04.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001)
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. doi:[10.1037/0021-9010.87.6.1121](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121)
- Cooper, G. (2016). Using branding to recruit talent. *Training Journal*, 21–24.
- Cooper, P. G. (2019). Generation Z. *Salem Press Encyclopedia*. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=>

- [ers&AN=100039079&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site. Acedido a 3 de outubro 2019.](#)
- Cottell C. (2020). In-house recruiters struggle with candidate experience, says Firm. Recruiter, 6.
- Coyle-Shapiro J., Costa S., Doden W. & Chang C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present and Future. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6, 145-169. doi:[10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212)
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*, 60(2), 197-205. doi:[10.1016/j.bushor.2016.11.005](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005)
- Dabirian, J. Paschen & Kietzmann J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies, *IT Professional*, 21(1), 82-89. doi:[10.1109/MITP.2018.2876980](https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980)
- Deepa, R., & Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 77-95. doi:[10.1108/JOEPP-04-2018-0024](https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0024)
- Deloitte (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”. Disponível em <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> Última consulta a 12 de outubro de 2019.
- Duarte, A., Nascimento, G. & Filomena A. (2019). Gestão de Pessoas 4.0 – Entre a continuidade e a reinvenção. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Organização e Políticas Empresariais*: 15-54. Lisboa: Actua.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- European commission report (2014). E-skills in Europe – Portugal country report. Disponível em: http://eskills-lead.eu/fileadmin/lead/working_paper_-_supply_demand_forecast_2015_a.pdf. Última consulta a 26 de setembro de 2019.
- EY (2017). Millennials are changing with the world around them. Disponível em: https://www.ey.com/en_us/tax/the-millennial-economy-2018

EVP: Atração de jovens na área das TI

- Florea, N. V. (2011). Using branding to attract, recruit, and retain talented staff. *Management and Marketing Journal*, 9(2), 283–297.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ghigliione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito - Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699. doi:[10.1108/00483481111169634](https://doi.org/10.1108/00483481111169634)
- Guzman, I. L., & Teng-Calleja, M. (2018). Development of a Model for a Great Place to Work and Its Perceived Outcomes: An Example from the Philippines. *Performance improvement quarterly*, 31(1), 5-34. doi:[10.1002/piq.21252](https://doi.org/10.1002/piq.21252)
- Herman, R. E., & Gioia, J. L. (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment Relations Today*, 28(2), 63-78. doi:[10.1002/ert.1015](https://doi.org/10.1002/ert.1015)
- Hillebrandt, I., Rauschnabel, P. A., & Ivens, B. S. (2012). Are You Saying What I Want to Hear? A Consistency Test between What Potential Employees Want and What Companies Offer. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 23, 43–51.
- Hulce (2018). Focus on Candidate and Employee Experience. How to Attract and Retain Talent. *Ama Quarterly*.
- Könsgen, R., Schaarschmidt, M., Ivens S.& Munzel A. (2018). Finding Meaning in Contradiction on Employee Review Sites — Effects of Discrepant Online Reviews on Job Application Intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 43: doi:[165-177.10.1016/j.intmar.2018.05.001](https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.05.001)
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: Na Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49. doi:[10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x)
- Küpper, D. M., Klein K., & Völckner F. (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*.
- Laureano R. & Botelho M. (2012). *SPSS o meu manual de consulta rápida* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102. doi:[10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x)
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106–114. doi:[1177/0306307017749627](https://doi.org/10.1177/0306307017749627)
- Love, L.F., & Singh, P. J (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *J Bus Psychol*, 26, 175-181.
- Mazur, A.H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., & Van Durme, Y. (2017). Reimagine and Craft the Employee Experience: DesignThinking in Action. *Deloitte Development LLC*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/consulting/Deloitte%20-%20Reimagine%20&%20Craft%20Employee%20Experience%20-%20Design%20Thinking%20in%20Action%20POV.pdf>. Última consulta a 20 de outubro de 2019.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2018). Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics*, 47(3), 147–154. doi:[10.1016/j.orgdyn.2018.05.004](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004)
- Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755–764. doi:[10.1016/j.bushor.2018.05.007](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007)
- Miles, S. J., & Mangold, W.G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3, 65-87.
- Minchington, B. (2012). Brand asset - your EVP! *Human Resources Magazine*, 17(4), 18–33.
- Morgan, J. (2017). *Employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Moroko, L., & Uncles, M. J. (2008). *Brand Manag.* 16, 160.

- Morrison E.W., & Robinson S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy Management Review*, 22, 226–256. doi:[10.2307/259230](https://doi.org/10.2307/259230)
- Nobre H. (2019). A marca como ferramenta de gestão empresarial. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Organização e Políticas Empresariais*: 133-166. Lisboa: Actual.
- Nugroho, A. & Liswandi, (2018). The Influence of Employer Attractiveness, Corporate Reputation and the Use of Social Media towards Intention to Apply for a Job. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(5), 553-565.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897. doi:[10.1177/0149206306293625](https://doi.org/10.1177/0149206306293625)
- Powell, G. N. (1998). Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of Person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, 26(3), 50-61. doi:[10.1016/S0090-2616\(98\)90014-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90014-6)
- PWC (2017). Why the employee is the new customer. Disponível em: https://www.digitalpulse.pwc.com.au/ex-employee-experience-new-customer/?utm_campaign=58370f1cd4dbac181c0524f6&utm_content=5a1d2e6994a3261aa2018264&utm_medium=smarpshare&utm_source=twitter
- Ramirez, K. M., Harrison, T. L., & Craven, A. E. (2018). The Effects of Millennial and New Generation Endorsement Paths on Organizations' Talent Management Programs. *Journal of Behavioral & Social Sciences*, 5(4), 218–230.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. doi:[10.5700/rausp1226](https://doi.org/10.5700/rausp1226)
- Reto, L., & Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 21-32.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. *Journal of Brand Management*, 9(4), 31–47.
- Robinson, A. H. (2019). Be an employer of choice: 3 ways to attract the best. *Communication Briefings*, 38(6), 6.

- Rousseau D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2),121–39. doi:[0.1007/BF01384942](https://doi.org/10.1007/BF01384942)
- Ryan M. (2010). Understanding the Employer Value Proposition Components. Disponível em: <http://www.marcoryan.com/understanding-the-employer>. Última consulta a 1 de outubro 2019.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. doi:[10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x)
- Setiawati, L. (2019). Internal Communication Obstacles in the Implementation of Employee Value Proposition: Viewed from State-Owned Company. *International Journal of Applied Business Research*. 1(2), 1-15. doi:[10.35313/ijabr.v1i02.60](https://doi.org/10.35313/ijabr.v1i02.60)
- Sharma, S. (2019). Employer Branding: A Novel Route to Employee Retention and Competitive Advantage. *Journal of General Management Research*, 6(1), 14–31.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2), 18–23.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E., & Olafsen, H. A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi:[10.1108/JPBM-09-2013-0393](https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393)
- Slezak, P. (2016). Why a poor candidate experience can destroy your business. RecruitLoop. <https://recruitloop.com/blog/why-a-poor-candidate-experience-can-be-bad-for-business>. Última consulta a 16 de dezembro 2019.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision*, 14(1-2), 25–34. doi:[10.1177/097226291001400103](https://doi.org/10.1177/097226291001400103)
- Stuss, M. & Herdan, A. (2018). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange. In: *Proceedings of the 8th Economics & Finance Conference*, London. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, Czech Republic, 200-213.
- Swystun, J. (2007). *The brand glossary*. Interbrand, Palgrave Macmillan, New York.

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186-206. doi:[10.1177/0972150916631214](https://doi.org/10.1177/0972150916631214)
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018), Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20,155-179. doi:[10.1111/ijmr.12121](https://doi.org/10.1111/ijmr.12121)
- Turban D. B., Cable D. M. (2003). Firm reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Orgaizational Behaviour*, 24(6),733-752. doi:[10.1002/job.215](https://doi.org/10.1002/job.215)
- Turban, D. B., & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employee. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672. doi:[10.2307/257057](https://doi.org/10.2307/257057)
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Urban, M. A. (2018). Producing investment returns at the margin of finance: A frontier talent proposition. *Geoforum*, 95, 102-111.
- Valor & Abril (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596. doi:[10.1108/JPBM-07-2017-1522](https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522)
- Vicente, P. & Cardoso, M., (2018). Apontamentos de apoio à UC de Análise de Dados do Mestrado de Gestão.
- Weekes, S. (2019). The personal touch: Pay attention to the candidate experience. *Recruiter*, 15.
- Wei, Y.-C., Chang, C.-C., Lin, L.-Y., & Liang, S.-C. (2016). A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. *Journal of Business Research*, 69(6), 2220–2225.

Anexos

| | |
|---|-----|
| Anexo A: Questionário..... | 73 |
| Anexo B: Guião da entrevista | 79 |
| Anexo C: Termo de consentimento informado | 81 |
| Anexo D: Transcrição das entrevistas | 82 |
| Anexo E: Análise de conteúdo | 179 |
| Anexo F: Análise da confiabilidade – Alpha de Cronbach | 205 |
| Anexo G: Indicador de adequabilidade KMO e teste de Bartlett..... | 205 |
| Anexo H: Análise de componentes principais (ACP) com IBM SPSS: Comunalidades..... | 207 |
| Anexo I – Análise em componentes principais (ACP) com IBM SPSS: Critério de extração das componentes principais e rotação varimax | 209 |
| Anexo J – Tabela de frequências e medidas de localização dos fatores relevantes para a atratividade | 215 |

Anexo A: Questionário

O presente questionário é realizado por uma estudante do mestrado em Gestão da Iscte Business School, no âmbito da investigação desenvolvida na sua dissertação com o tema *Employer Value Proposition* (EVP) como ferramenta estratégica para atrair talento jovem na área das tecnologias de informação.

Os destinatários deste questionário são os jovens entre os 18 e os 35 anos, que frequentam ou concluíram os seus estudos numa instituição de ensino superior e que estudam e/ou trabalham na área das tecnologias de informação.

Não existem respostas certas ou erradas, o mais importante é refletir a sua opinião sincera nas respostas concedidas.

As suas respostas são completamente anónimas. O questionário demorará aproximadamente 5 minutos a ser preenchido e o seu contributo é fundamental para a investigação e obtenção de resultados relevantes.

1. Quando considera uma empresa como potencial local de trabalho, qual o grau de relevância das informações sobre a empresa presentes nos *social media* (e.g. redes sociais, sites de reputação das empresas, etc.)?

| | | | | | | |
|----------------|---|---|---|------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nada relevante | | | | Extremamente relevante | | |

2. Quando considera potenciais empresas para trabalhar, qual o grau de importância de cada uma das seguintes afirmações no seu processo de escolha?

Para cada uma das frases indique o grau de importância através de uma escala compreendida num intervalo entre 1 e 7, sendo 1 “Nada importante” e 7 “Extremamente importante”.

| | Nada importante | | | | | | Extremamente importante |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

EVP: Atração de jovens na área das TI

Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter um bom relacionamento com os meus superiores.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter um bom relacionamento com os meus colegas.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter colegas que me apoiem e incentivem.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

EVP: Atração de jovens na área das TI

Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. 1 2 3 4 5 6 7

Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. 1 2 3 4 5 6 7

Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. 1 2 3 4 5 6 7

Trabalhar numa organização onde sinto que pertença e sou aceite. 1 2 3 4 5 6 7

A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. 1 2 3 4 5 6 7

Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego. 1 2 3 4 5 6 7

A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. 1 2 3 4 5 6 7

Ter um ambiente de trabalho feliz. 1 2 3 4 5 6 7

Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado. 1 2 3 4 5 6 7

Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. 1 2 3 4 5 6 7

Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”. 1 2 3 4 5 6 7

EVP: Atração de jovens na área das TI

Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização bem conhecida.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter superiores que me apoiem e incentivem.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter um horário de trabalho que me permite despender tempo com a família e amigos.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ter um horário de trabalho flexível.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

3. Género

Feminino

Masculino

4. Idade (em anos completos) _____

5. Localização geográfica

- a. Norte
- b. Centro
- c. Lisboa e Vale do Tejo
- d. Alentejo
- e. Algarve
- f. Ilhas
- g. Outro (qual?) _____

6. Educação (concluído ou a frequentar)

- a. Licenciatura
- b. Pós-graduação
- c. Mestrado
- d. Doutoramento
- e. Outro (qual?) _____

7. Área de formação (e.g. curso que frequentou ou está a frequentar no ensino superior)

8. Situação atual

- a. Estudante na área de tecnologias de informação
- b. Trabalhador na área das tecnologias de informação
- c. Trabalhador/estudante na área das tecnologias de informação
- d. Outro (qual?) _____

9. Anos de experiência de trabalho na área das tecnologias de informação

EVP: Atração de jovens na área das TI

- a. Ainda não tenho experiência na área
- b. Menos de 1 ano de experiência
- c. 1 a 2 anos de experiência
- d. 3 a 5 anos de experiência
- e. Mais de 5 anos de experiência

10. Qual a dimensão da organização em que trabalha ou trabalhou na área das tecnologias de informação?

- a. Ainda não tive nenhuma experiência profissional
- b. Micro empresa (até 10 colaboradores)
- c. Pequena empresa (entre 10 e 49 colaboradores)
- d. Média empresa (entre 50 e 250 colaboradores)
- e. Grande empresa (mais de 250 colaboradores)

Muito obrigado pela sua participação!

Anexo B: Guião da entrevista

Bom dia/Boa tarde

Em primeiro lugar quero agradecer a sua participação neste estudo.

O meu nome é Ana Pais, sou estudante do mestrado em gestão da Iscte Business School e a presente entrevista é realizada no âmbito da investigação desenvolvida na minha tese de mestrado com o tema “*Employer Value Proposition* como ferramenta para atrair talento jovem na área das tecnologias de informação”.

Na perspetiva organizacional o objetivo do estudo consiste na compreensão de como as empresas que recrutam regularmente jovens da área das tecnologias de informação definem o seu Employer Value Proposition (EVP) e promovem-no para atrair o melhor talento jovem no mercado.

A sua disponibilidade para a realização desta entrevista é um contributo indispensável para o sucesso do estudo, na medida em que permite recolher informações na primeira pessoa, através da sua experiência e conhecimento, que vão possibilitar um melhor entendimento sobre a temática e as suas especificidades em termos práticos.

Não existem respostas certas ou erradas, o que interessa é a sua perceção e testemunho.

Antes de começarmos, e para poder registar as suas respostas, vou pedir-lhe autorização para gravar a nossa conversa.

Todas as questões serão utilizadas exclusivamente no domínio do presente estudo.

Peço ainda que leia este documento e assine por baixo, caso concorde com os termos de participação.

Muito obrigada.

Antes de começarmos, tem alguma questão que gostasse de esclarecer?

1. Descreva-me como é que a empresa tem sentido a atual guerra de talento jovem na área das tecnologias de informação.
2. De que forma a proposta de valor pode ajudar a empresa na atração durante a guerra de talento?
3. O quê que acha que faz da vossa proposta de valor única e vos diferencia dos vossos concorrentes?
4. Da sua experiência, identifica diferenças geracionais no que respeita à atração de talento?

EVP: Atração de jovens na área das TI

4.1. (Se sim) Como é que lidam com estas diferenças?

5. Têm alguma estratégia de *employer branding* distinta para atrair os jovens?

6. O quê que oferecem aos jovens da área das TI que os leva a escolherem a vossa empresa em detrimento dos vossos concorrentes?

7. Como é que divulgam o vosso EVP? (interna e externamente)

8. Como gerem a informação partilhada por terceiros sobre a empresa enquanto empregadora constante nos *social media* como Likedin, Facebook, Instagram, sites sobre a reputação das empresas, etc.?

9. Já utilizaram a gamificação, isto é, aplicar jogos e novas tecnologias no sentido de promover a *employer branding*?

9.1. (Se sim) Pode descrever-me o contexto em que foi utilizado e que resultados foram obtidos?

9.2. (Se não) Qual a vossa perceção sobre esta prática em contexto organizacional?

10. Procuram pessoas semelhantes ou dissemelhantes às que já trabalham na organização? Porquê?

11. Quais é que considera os benefícios e os atributos mais valorizados pelos jovens da área das TI quando escolhem a vossa empresa para trabalhar?

12. Que propostas de valor ainda não foram implementadas mas gostariam de desenvolver para que a vossa empresa se mantenha atrativa na atual “guerra de talento”?

Dou assim por terminada a nossa entrevista. Muito obrigado pelo tempo disponibilizado. Tem alguma dúvida relativamente aos assuntos que foram tratados? Existe algum assunto que ache que deveria ter sido abordado?

Se tiver alguma questão acerca do estudo, por favor contacte-me.

Anexo C: Termo de consentimento informado

Termo de Consentimento Informado

A presente entrevista será realizada por uma estudante do mestrado em Gestão da Iscte Business School, Ana Lúcia Pais, no âmbito da investigação desenvolvida na sua tese de mestrado com o tema “*Employer Value Proposition* como ferramenta para atrair talento jovem na área das tecnologias de informação”.

Na perspetiva organizacional o objetivo do estudo consiste na compreensão de como as empresas que recrutam regularmente jovens da área das tecnologias de informação definem o seu *Employer Value Proposition* (EVP) e promovem-no para atrair o melhor talento jovem no mercado.

Esclarecido o contexto da investigação, gostaria de convidá-lo(a) a participar neste estudo, pois a sua experiência e conhecimento vão possibilitar um melhor entendimento sobre a temática e as suas especificidades em termos práticos.

Todas as respostas serão utilizadas exclusivamente no domínio do presente estudo.

A qualquer momento é possível desistir da entrevista.

Alguma dúvida ou preocupação que tenha poderá entrar em contacto através do email aljap@iscte-iul.pt.

Declaro que li toda a informação fornecida e que aceito participar neste estudo.

Assinatura do participante: _____ Data: ___/___/___

Assinatura do investigador: _____ Data: ___/___/___

Anexo D: Transcrição das entrevistas

| | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Nome | Sofia Oliveira | Cargo | Talent Manager |
| Empresa | Critical Software | Data | 12 de dezembro às 10:00h |
| Fonte | Skype (Lisboa – Coimbra) | Duração | 40 minutos |

1. A Critical Software foi distinguida como umas das 10 empresas com o employer branding mais forte na área das tecnologias. Foi a primeira vez que receberam este prémio?

R: Eu não tenho a certeza, porque nos últimos anos temos vindo a subir nestes rankings e não sei se o ano passado já estávamos ou não. Mas no Top 10 tenho ideia que foi a primeira vez, mas confesso que não tenho 100% certeza.

1.1 Se têm estado sempre nestes rankings, mesmo que não seja no TOP 10, o quê que acha que têm feito que faz com que se mantenham lá e tenham vindo a subir ano após ano?

R: Tem muito a ver com o crescimento que temos tido nos últimos dois anos, temos vindo a apostar muito na nossa imagem e é algo que há uns anos atrás, se pensarmos a curto prazo até, há menos de 3 anos não pensávamos muito em divulgar-nos enquanto marca. Começámos a fazer esse trabalho porque queríamos crescer, expandir o nosso negócio, a nossa área de atuação e sentimos efetivamente a necessidade de nos dar a conhecer, porque nós nascemos em Coimbra e aqui eramos efetivamente muito conhecidos, quer as pessoas com algum nível de experiência, quer ao nível dos estudantes e recém-formados, porque acabávamos por ter ainda muita ligação à universidade, aos politécnicos, mas fora daqui, do nosso meio, estávamos um pouco restringidos e então começámos a sentir essa necessidade de nos divulgarmos mais, estarmos mais presentes junto das comunidades e esse é um trabalho que tem vindo a ser feito ao longo dos últimos dois/três anos. Acho que é muito isso que nos tem valorizado e nos fez subir no ranking. E nós não somos muito agressivos na forma como fazemos as coisas, ou seja, aquilo que nós tentamos passar é aquilo que efetivamente nós somos: Aquilo que nós fazemos, como é que nós acolhemos as nossas pessoas, o quê que podemos oferecer e pensando um pouco no público que são os recém-formados, nós procuramos continuar a ser uma escola de engenharia e é esse valor que as pessoas reconhecem e o motivo pelo qual nos procuram, o quererem continuar a crescer profissionalmente, academicamente de certa forma e terem esse acompanhamento que secalhar noutros sítios não encontram. É muito isso que tentamos passar,

EVP: Atração de jovens na área das TI

a forma como fazemos as coisas, como acompanhamos, como podem crescer, podem construir o seu caminho e acho que é isso que nos vem destacar.

2. Tenho uma questão relacionada com o que acabou de falar, de começarem a destacar-se e mostrar a vossa marca recentemente. Quando foi a primeira vez que falaram sobre desenvolver o vosso EVP.

R. Não tenho a certeza de uma data, é algo que vai sendo trabalhado desde que a critical foi criada há vinte e um anos. Eu acho que a nossa proposta de valor se mantém sempre muito fiel às nossas origens, não creio que tenha existido um momento em que nós falámos “olha agora vamos pensar nisto”. Sempre foi uma preocupação desde o início, sempre pensámos esta questão da escola de engenharia, passarmos uma mensagem de crescimento, de as próprias pessoas poderem fazer esse crescimento, é uma coisa que existe desde sempre. Como disse, começou por ser transmitida para fora de uma forma mais clara há 3 anos, porque sentimos essa necessidade, mas nunca houve assim um momento marcante, pelo menos que eu tenha conhecimento, que pensámos “agora tenho que definir isto” porque era algo que já vinha de todo o nosso crescimento desde o início.

3. E nesta fase, há 3 anos atrás, em que vocês decidiram divulgar para o exterior aquilo que já faziam, sentiram que receberam algum retorno desse investimento a nível de atratividade?

R. As coisas nos últimos anos têm mudado. Quando falamos em perfis juniores, mas não só, nós tínhamos uma academia de formação que era a IT Grow que deixou recentemente, no final de 2018, de existir. E passámos a estar sobre a mesma marca. Às vezes até era um pouco estranho pensarmos que tínhamos duas empresas dentro de uma. Costumava brincar que a Critical era mãe da IT Grow e era uma forma de atrair os perfis juniores, mas depois começámos a ver que não fazia assim tanto sentido para fora, porque quer quem vinha, quer quem estava cá dentro sentia-se como ainda não pertencentes à Critical, tanto que quando, passado alguns anos, passavam para a Critical sentiam-se recompensadas e valorizadas, mas ao mesmo tempo às vezes a forma de entrarem pela academia e depois fazer a transição sentiam-se de alguma forma diferentes, digamos assim. Isso veio a ser desconstruído e acho que depois também nos trouxe mais-valias a nível de atratividade quando passaram a estar todos sobre a alçada da Critical efetivamente.

Mas este esforço nos últimos anos para nos mostrarmos mais trouxe também um maior poder de atratividade, muito mais candidaturas, as pessoas quando as abordamos já sabem o quê que nós fazemos mais em concreto, porque antigamente a maior parte das pessoas que nos conhecia era porque sabiam que trabalhávamos com a NASA, mas nós trabalhávamos com a NASA há 21 anos atrás e ficava muito aí estagnado. Quando começámos a transmitir a nossa mensagem com mais poder digamos assim, as pessoas começaram a reconhecer-nos por muitas outras coisas que nós fazemos para além da NASA. E então sim, este esforço que temos feito tem vindo a trazer algum retorno, benefícios não só de termos mais candidaturas, mas de termos mais pessoas a conhecerem-nos, a falarem sobre nós às pessoas que estão em seu redor.

4. Começou por dizer que na zona de Coimbra já eram bastante conhecidos, mas nas outras zonas não tanto. Sente um maior conhecimento das pessoas noutras áreas geográficas?

R. Sim, por exemplo, Lisboa para nós era um meio muito complicado, não é que agora seja fácil, mas cada vez mais as pessoas vão nos conhecendo por aquilo que nós fazemos, mesmo agora durante 2019 com a Join Venture com o grupo BMW Critical Techworks também nos impulsionou enquanto marca e isso tem se aplicado a todas as geografias onde nós estamos, não só em Portugal como no estrangeiro. Por exemplo, nós temos escritórios em UK, na Alemanha e são mercados onde somos conhecidos pelos nossos clientes, não tanto por quem possa vir a ser nosso colaborador, mas isso tem vindo a mudar também.

5. Relativamente à guerra de talento que existe no setor das TI, como vocês têm vivido essa guerra?

R. Bem nós sempre tivemos uma postura muito pacífica, contra a guerra, ou seja, nós não temos aquelas abordagens de andar à procura de pessoas de outras empresas para ir lá roubar para virem para nós, não temos uma postura muito agressiva, por exemplo quando fazemos propostas de trabalho não estamos a tentar chegar ao máximo que podemos só para conseguir combater a proposta da outra empresa, tentamos sempre ir por aquilo que efetivamente nós podemos proporcionar, pela importância e interesse que os projetos têm, a parte tecnológica, a parte do apoio que damos aos nossos colaboradores, tentamos sempre ir mais por aí e portanto a nossa postura acaba por ser muito pacífica, apresentamos tal e qual como somos, aquilo que podemos oferecer, se as pessoas escolherem de outra forma então secalhar fizeram a melhor

escolha, porque estarmos a entrar nessas guerras com outras empresas porque efetivamente todos andamos à procura de recursos e eles não são infinitos vai acabar por acontecer as pessoas que conseguimos não ficarem connosco muito tempo, portanto mais vale termos uma postura efetivamente mais pacífica e transparente daquilo que somos e aquilo que ofereceremos do que estar só a tentar ganhar à empresa concorrente.

6. Essa é a vossa proposta de valor, nós sabemos que hoje em dia as pessoas continuam a ser atraídas por dinheiro mas é muito mais do que isso, é algumas coisas que falou como vocês disserem aquilo que são, os projetos desafiadores, tudo isso compõe uma proposta de valor e eu queria perguntar no quê que consiste a vossa proposta de valor que vos diferencia dos vossos concorrentes.

R. A nossa proposta de valor e pegando agora na nossa última campanha de marketing, acho que espalha muito aquilo que nós temos vindo a trabalhar para ser, e as pessoas às vezes no contacto com as universidades acham um bocadinho estranho a nossa última campanha de marketing que vem com super heróis e nós até podemos pensar “ai isto já é tão batido” ou “o quê que tem a ver com o que vocês fazem, vocês não fazem super heróis nem têm super poderes”, mas de facto aquilo que nós tentamos fazer todos os dias é tornar o mundo um lugar melhor, um lugar mais seguro. E é isso também que nós queremos oferecer aos nossos colaboradores, ou seja, temos os projetos que a nível tecnológico permitem efetivamente tornar o mundo um lugar mais seguro, porque aquilo que nós fazemos é safety critical, são projetos que tentam melhorar a forma como fazemos as coisas, com *softwares* usados nos transportes, usados nas nossas casas, tem muito a ver com a qualidade que nós procuramos entregar nos nossos serviços, mas depois também o mundo seguro e saudável para quem está connosco, ou seja, nós passamos tanto tempo cá dentro da Critical que aquilo que nós tentamos dar às nossas pessoas é segurança, saúde, conforto e isso passa muito pelo ambiente de trabalho que proporcionamos, eu acho que efetivamente a nossa campanha de marketing, se formos a ver o propósito a fundo é mesmo esse, passarmos a mensagem que nos esforçamos todos os dias para que o mundo seja um lugar mais seguro e saudável.

7. A vossa proposta de valor é global para todos os colaboradores ou têm propostas de valor distintas por exemplo para jovens e perfis seniores?

R. É um pouco como aquilo que disse ao início sobre sermos uma escola de engenharia, é algo que se mantém em todo o teu ciclo de vida dentro da Critical, desde que entras até que um dia venhas a sair, seja porque tomaste a tua decisão ao fim de cinco, dez anos ou porque te vais reformar. O objetivo é irmos aprendendo todos juntos todos os dias e até na altura em que a IT Grow existia aquilo que falávamos muito era que um junior vale tanto como um senior e a opinião de um junior dentro de uma equipa é tão valorizada como a de um senior, ou seja, todos nós vamos aprendendo um bocadinho ao longo de todo o nosso ciclo aqui e vamos aprendendo muito através do trabalho em equipa que é fulcral em tudo o que fazemos dentro da Critical. Aqui dentro ninguém faz nada sozinho, por isso tudo aquilo que nós passamos é comum a todas as pessoas, independentemente da função que ocupam, do nível de senioridade que têm, até porque temos uma estrutura bastante flat, não há muitas hierarquias, esta questão da mensagem é efetivamente para todos.

8. E sentem alguma diferença a nível de atratividade consoante a geração a que os candidatos pertencem?

R. Nim. Sim porque há muitas pessoas já com um nível maior de experiência e que nos conhecem desde o início e toda a nossa história, todos os períodos que já passámos que não foram todos períodos de crescimento, também há períodos de recessão e quem nos conhece mais recentemente e tem visto a nossa trajetória ascendente secalhar é mais fácil de atrairmos, enquanto que outras pessoas já com mais experiência e que nos conhecem há bastante tempo pensam “hum mas há ali coisas que eu sei que não correram tão bem” e nós temos que trabalhar aí a nossa imagem e aquilo que nos temos esforçado para fazer, portanto é um nim, porque conseguimos atrair pessoas de diferentes níveis com um elevado grau de sucesso, mas às vezes há um público mais senior, seja porque já têm outra experiência e portanto outras ambições, seja porque já conhecem todos os ciclos que já passámos e pode haver um pouco mais de dificuldade e até porque não somos muito agressivos na forma como atraímos as pessoas, mas acho que o trabalho que temos feito tem nos vindo a ajudar na nossa capacidade de atração em todos os níveis de experiência das pessoas.

EVP: Atração de jovens na área das TI

9. Vocês tem alguma proposta de valor específica que seja dirigida aos jovens? Ou campanhas de marketing dirigidas aos jovens?

R. A campanha dos super heróis é a nossa campanha mais recente e é efetivamente comum a todos, aliás nós temos muito essa postura, aquilo que fazemos é para toda a gente independentemente do nível que têm. Nós tivemos outra campanha no início de 2019 que era a campanha “*more than work*”, que foi em parceria com a spark agency e que mostrava muito aquilo que são os nossos projetos, muito mais focada naquilo que nós fazemos em projetos de tecnologia e passar essa mensagem também para todos os públicos, tentar desconstruir um pouco a forma mais humana, mais natural, mas efetivamente são sempre campanhas dirigidas a todas as pessoas.

10. Como é que conseguem divulgar a vossa proposta de valor, aquilo que têm para oferecer, aquilo que vocês são, seja para o exterior como internamente.

R. Nós internamente, a nossa equipa de marketing faz muito desse trabalho e depois é também um trabalho dos recursos humanos, nós passamos efetivamente aquilo que nós fazemos, o bom ambiente, a forma como vamos contactando com os nossos colaboradores, internamente acaba muito por ser dessa forma, ou seja, não posso chamar campanhas, mas da forma como a nossa equipa de marketing vai passando a mensagem, de todas as atividade dinâmicas que vão acontecendo ao longo do ano.

Para fora, a nossa equipa de marketing também, os nossos parceiros, como a spark, por exemplo, com aquele trabalho de “*more than work*” que te falei, quer através da nossa parceria com o pitch bootcamp, quer o contacto com as universidades, como nós nascemos da universidade de Coimbra e também pela questão dos perfis juniores mantemos muito o contacto com as universidades, que tentamos manter-nos próximos e portanto a mensagem também vai passando por aí.

11. Queria falar sobre a questão relacionada com a era digital. Muitas vezes as informações sobre a empresa são divulgadas, seja no linkedin, facebook, sites de reputação das empresas, nós sabemos que às vezes correspondem à realidade outras vezes nem tanto, porque está muito relacionado com as expectativas de cada um, eu gostava de saber como é que vocês lidam com

essa informação que é divulgada nas redes sociais e nos sites que parte de terceiros e depois influencia também a vossa atratividade.

R. Nas redes sociais tenho a ideia que não acontece tanto, nas redes sociais a mensagem que nós passamos acaba por ser muito simples e um bocadinho mais formal e organizacional, mas por exemplo em relação aquilo que vem ao contrário e nós não controlamos no glassdoor, que nós estamos presentes e todas as empresas acabam por receber comentários mais positivos e menos positivos, de quem já passou por lá, de quem tem algum tipo de contacto, e até aí o nosso nível está bastante elevado, se não estou em erro está em 4.6/4.7 o que é muito bom. Como é lógico às vezes vão haver comentários negativos ou menos positivos, mas nós não tentamos propriamente ignorá-los ou reverter a mensagem, tentamos antes perceber o que se passou. Mas uma vez mais acabamos por ter uma postura pacífica porque a mensagem não vem muito negativa, são muito mais os aspetos positivos que os negativos, que é fruto daquilo que tem sido o nosso esforço nesse sentido.

12. Agora gostava de falar sobre a gamificação. Vocês alguma vez utilizaram jogos por via de novas tecnologias para divulgar a vossa *employer branding*?

R. Sim, mais de forma interna do que para fora. De forma interna até mesmo agora com a campanha dos super heróis nós temos a Critical Week que vai lançando desafios para os nossos colaboradores e que temos que responder seja através de fotografias, de vídeos, coisas que remetem muito para aquilo que tem vindo a ser o percurso da pessoa ou da equipa na Critical, vamos tendo assim alguns desafios nesse sentido. Tivemos agora um muito recente, quando lançámos a nossa campanha em que fizemos o nosso CEO desaparecer do Mr. Bug e as pessoas andaram o dia inteiro a tentar salvar o CEO, portanto cada vez mais temos tentado utilizar esse tipo de estratégias, muito mais para dentro do que para fora, embora para fora também aconteça mas a maior visibilidade que temos disso é interna.

12.1. E que resultados obtiveram dessa estratégia?

R. As pessoas têm achado bastante interessante e têm se envolvido muito mais nestas dinâmicas internas e por isso acho que é uma estratégia que vamos continuar a apostar e a desenvolver cada vez mais porque nos faz criar muito o sentido de comprometimento, compromisso com a

EVP: Atração de jovens na área das TI

empresa, o bem-estar e é portanto uma estratégia para continuar a apostar e depois apostar também para fora.

13. Quais é que vocês acham que são as preferências a nível de benefícios, atributos dos jovens do setor das TI.

R. Em relação aquilo que valorizam nas empresas, os jovens com quem temos tido mais contacto, numa primeira, segunda experiência de trabalho procuram acima de tudo uma empresa que lhes permita crescer, aprender de forma acompanhada, muitos deles procuram se existe um tutor, se existe formação, para poderem continuar a desenvolver a aprendizagem que foram fazendo na faculdade e adaptá-la ao meio do mercado de trabalho e dos projetos onde vão estar. Procuram acima de tudo projetos tecnológicos, utilizar as tecnologias na crista da onda e depois como é lógico procuram algumas compensações a nível de benefícios financeiros, seja ordenado seja seguro de saúde, esse tipo de componente financeira também é importante para eles, mas eu acho que, daquilo que nós temos encontrado, para a grande maioria é esta aprendizagem e capacidade de crescimento, querem uma empresa que lhes permita fazer um percurso ascendente e que os vá apoiando nesse sentido.

14. E vocês o quê que procuram num jovem talento no setor das TI?

R. Acima de tudo, em termos da base que são os conhecimentos técnicos, nos cursos que trabalhamos mais que são as engenharias, seja eletrotécnica, informática, biomédica, as bases acabam por ser muito comuns independentemente da instituição em que estudaram. Como é obvio nós tentamos que essas bases sejam relativamente sólidas, mas muito mais importante do que isso tem a ver com a atitude com que vêm ter connosco, a proatividade, a capacidade de trabalharem em equipa, de trabalhar sobre pressão, também alguma questão de liderança, não é que seja necessário para liderar equipas, mas também tem a ver com a proatividade, inovação, é muito estas *soft skills*: comunicação, proatividade, liderança, trabalho em equipa, que se calhar até seria a mais importante e vem beber a todas estas, é efetivamente aquilo que mais procuramos nas nossas pessoas.

15. E procuram pessoas parecidas aquelas que já têm dentro da organização ou diferentes?

R. É um misto, porque como é lógico nós queremos a maior diversidade possível, e isso também se aplica a pessoas de culturas diferentes cada vez mais, mas também procuramos pessoas que sejam semelhantes aquelas que já temos, e isso vê-se, por exemplo, através do nosso programa de referências internas, nós procuramos que os nossos colegas, se tiverem alguém que conhecem e tal como eles acham que se iam adaptar à nossa cultura e aquilo que nós podemos oferecer, fomentamos que eles tragam essas pessoas para trabalhar connosco, portanto acabamos por procurar um pouco das duas, mas efetivamente nós procuramos que as pessoas se assemelhem muito à nossa cultura e por isso secalhar ia mais para pessoas mais semelhantes aquilo que temos vindo a construir, porque acabamos por ser uma família e queremos fazer crescer essa família, aquilo que tínhamos há vinte e um anos atrás, quando eramos três ou quatro e sentíamo-nos realmente como uma família, esse espírito nunca quisemos perder e queremos continuar a conhecemo-nos todos pelo nome e dar-mo-nos todos bem, cruzar no corredor e cumprimentarmo-nos e portanto tentamos muito ir por aí.

16. No processo de recrutamento, o que acham que faz um jovem da área escolher a vossa empresa e não a empresa concorrente? Portanto no quê que a vossa proposta é única em relação aos vossos concorrentes?

R. Ao longo de todo o processo de recrutamento, este finaliza com a proposta de trabalho que é aceite ou não, mas ao longo de todo o processo vamos mostrando a transparência daquilo que nós somos e isso vai atraindo as pessoas, quer porque vamos dando respostas em todas as fases do processo, seja um sim ou um não vai ter sempre feedback do nosso lado, e nós tentamos que essa resposta seja sempre o mais rápida possível e portanto todo esse acompanhamento e proximidade que vamos criando desde o início, a experiência que nós tentamos passar ao longo de todas as fases do processo de recrutamento vai contribuir para a pessoa aceitar ou não o nosso processo. Por exemplo, já houve muitas pessoas que nos disseram “olhem eu não vou aceitar por questões financeiras (normalmente), mas o vosso processo de recrutamento foi aquele em que me senti melhor ou mais desafiador para mim” e portanto acho que todas essas pequenas coisas vão contando, a nossa transparência, cultura, aquilo que nós oferecemos em termos tecnológicos nos projetos, mas também a experiência que a pessoa tem desde o momento que se candidata até ao momento em que fazemos uma proposta e acho que essa transparência

EVP: Atração de jovens na área das TI

e clareza faz com que venham a aceitar a nossa proposta, não só pelas condições materiais digamos assim, mas por toda a experiência em si.

17. Uma última questão, relacionada com o futuro, que propostas de valor é que ainda não implementaram mas gostariam de implementar para continuarem a ser uma empresa atrativa no setor?

R. Em tudo aquilo que nós fazemos tentamos sempre ir melhorando, portanto nada está fechado. Efetivamente para nós internamente cada vez mais tem a ver com a capacidade das nossas equipas, ou seja, a forma como estamos organizados, melhorar nesse sentido. Uma das mudanças que houve agora recentemente tem a ver com a estrutura de recursos humanos. Nós estávamos muito departamentalizados, por exemplo a parte contratual era uma equipa, recrutamento era outra equipa e nós tentámos juntar todos porque efetivamente estamos aqui todos para o mesmo e portanto ao nível das equipas internamente vai havendo esse esforço. E aqui um bocadinho mais para fora, tentarmos sempre fazer mais e melhor, expandir os nossos mercados, os projetos que temos serem cada vez mais aliciantes em termos tecnológicos e isso vai sendo um esforço contínuo e também a forma como passamos a nossa mensagem para fora, tem havido um grande esforço da nossa equipa de marketing para trazer inovação, maior proximidade com as pessoas, passarmos a nossa história, a nossa cultura, aquilo que nós fazemos e nós somos da forma mais clara possível para todas pessoas, mas tentar ao máximo aproximar-nos das pessoas e isso é um trabalho que nunca está acabado, vai ser sempre um trabalho em construção e acho que esses são os nossos principais focos para o futuro.

| | | | |
|---------|-----------------------|---------|--|
| Nome | João Miguel Rodrigues | Cargo | Head of Talent Development & Employer Branding |
| Empresa | Aubay | Data | 23 de janeiro às 14:00 |
| Fonte | Presencial | Duração | 1h e 21 minutos |

1. De que forma é que a Aubay tem sentido a atual guerra de talento?

R. Nós sentimos na pele essa guerra de talento, sendo uma consultora e muitas das vezes até confundida com uma consultora de recrutamento, porque recrutamos muito, tem a ver com o volume que necessitamos ao sermos uma consultora que trabalha na área das tecnologias de

informação, o nosso foco é prestar um bom serviço ao cliente e para tal precisamos de pessoas. Porquê? Porque nós não vendemos nenhum produto, nós vendemos *know-how*, portanto o cliente tem uma necessidade, imagina o cliente está a desenvolver um projeto, está a desenvolver uma aplicação, fala com a Aubay “preciso de desenvolver uma aplicação para gerir campos de futebol” então nós desenvolvemos essa aplicação, mas ele também pode dizer “olha tenho aqui um projeto, já tenho vinte pessoas a trabalhar nisto e preciso de um engenheiro capaz de fazer isto isto e aquilo para estar neste projeto” e nós encontramos essa pessoa. Às vezes temos essa pessoa dentro de casa, outras vezes não temos e temos que ir ao mercado.

Constantemente temos que ir ao mercado, quanto mais não seja porque estamos a mexer as peças dentro da nossa casa e precisamos de mais pessoas para fazer face a todos os pedidos e a todas as necessidades que temos nos nossos clientes. Tendo em conta isso, nós neste momento e já há uns anos, pelo menos desde que eu entrei, estamos em média com cerca de quatrocentas vagas em aberto e isso faz com que constantemente estejamos no mercado à procura de pessoas. Efetivamente é isto que se passa e a guerra de talento é sentida porque é muito complicado encontrar pessoas, só para perceberes nós secalhar temos quatrocentas vagas e recrutamos cinquenta pessoas por mês, há um conjunto de vagas que está permanentemente em aberto. Esta guerra, como vocês dizem, é muito notória porque o mercado está extramente diferente daquilo que nós conhecíamos há uns anos no mercado de trabalho, neste momento há muito mais oportunidades do que pessoas para ocupar essas oportunidades e isso fez com que a empresa tivesse que encontrar sempre formas diferentes de ir ao mercado. O quê que a Aubay tem feito: A minha vinda para cá foi exatamente nessa perspetiva de tentar encontrar formas de fortalecer a imagem de marca da empresa e por isso não foi ao acaso que eu criei o departamento e na altura dei o nome de *Talent Development e Employer Branding*. E na altura que eu criei o departamento havia apenas, pelo menos que eu conhecesse, duas empresas em Portugal que já tinham essa terminologia que era o Lidl e a Jerónimo Martins, tirando isso ninguém utilizava essa terminologia como função e de um momento para o outro começou muita gente a usar isso porque as empresas todas, e eu antes de vir para a Aubay estudei aquilo que era o mercado e o que eu poderia trazer de diferente para a empresa, e percebi que o foco tinha que ser esse, tinha que se trabalhar a imagem da empresa enquanto empregadora, porque o que eu sempre senti era que a Aubay já fazia muitas coisas boas, secalhar não comunicava de forma estruturada e organizada, não tínhamos um *statement* de comunicação externo forte, por exemplo, e isso o

ano passado a minha equipa com a nossa agência criou um *statement* que é forte e eu acredito que tem tido algum impacto que é “ser inovador é ser humano”. Foi exatamente ir buscar isso, tentar perceber o quê que nós somos enquanto empresa, como é que os outros no vêem e como é que tornamos isso numa comunicação mais forte e vinculativa e o “ser inovador é ser humano” veio nessa perspetiva, foi dar o tal conceito de *employer branding* e as pessoas que estão cá dentro dizem “sim sim a empresa é assim e eu trabalho aqui e sei” e quem está fora diga “ia muito fixe, eu quero ir trabalhar para lá” e então era juntar estes dois polos do *employer branding* para dentro e para fora e esse é o verdadeiro poder do *employer branding* porque o marketing muitas vezes tem essa particularidade, quando se trabalha marketing de serviços nós normalmente estamos a trabalhar só para fora, a grande diferença do marketing de recrutamento é que estamos a trabalhar para fora para os candidatos mas o *employer branding* veio trazer também isto de bom que já se fazia mas antigamente tínhamos as áreas de recursos humanos e de marketing a trabalhar separadas e cada vez mais vão unir-se. Essa é a minha visão da tendência para a gestão de recursos humanos. Por exemplo, eu assumo, o meu departamento para perceberes trabalha toda a área de desenvolvimento de talento à exceção de recrutamento, não trabalha a parte administrativa que está dentro do departamento financeiro, mas trabalha tudo o resto, gestão de pessoas enquanto *provider* interno, nós criamos ferramentas, soluções, programas...tudo o que ajude os recrutadores a recrutar mais e melhor e os managers a gerir mais e melhor retendo e motivando as suas equipas. Temos um *happiness manager*, a parte do *office management*, a academia (produtos formativos e desenvolvimento individual), área de *HR analytics* que nos ajuda a tomar melhores decisões, no fundo toda a vertente de recursos humanos que não é administrativa nem o recrutamento e também aqui dentro está toda a comunicação interna e marketing. Porquê? Porque nós ao sermos uma consultora trabalhamos com pessoas, para pessoas e mesmo sendo TI a humanização do processo é fundamental. Então eu acho que é aí que entra o *employer branding* que é: quanto tu conheces a tua empresa e o teu negócio e depois dizer assim “agora como é que eu vou fazer as pessoas entenderem o quê que faço por forma a tornar-me mais atrativo por um lado e depois de estar casado tenho que continuar a ser atrativo e é aí que entra o *employee branding* na ótica da pessoa e na ótica da empresa. Eu tenho que continuar a atrair toda a gente. Eu costumo dizer que o foco deve ser proporcionar uma melhor experiência a todos os nossos stakeholders, eu tenho que garantir que os meus fornecedores gostam de mim, porque imagina isto: amanhã um fornecedor olha para a

Aubay e diz “Esta empresa trata-me bem, sou bem recebido, paga-me a horas, faz isto, faz aquilo...” e há um dia que eu tenho um problema e não consigo pagar-lhe a horas, provavelmente o que ele vai dizer é “ok tudo bem eu adoro trabalhar com vocês, vamos rever o prazo de pagamento ou vou vos fazer um desconto”, o que interessa aqui é: se nós proporcionarmos boas experiências a todos os nossos stakeholders temos maior probabilidade da mensagem se espalhar, porque o que é hoje um fornecedor amanhã pode ser um cliente, hoje o que é um cliente amanhã pode ser colaborador ou fornecedor, o que seja.

Acima de tudo a imagem que nós passamos tem que ser positiva e isto tem a ver com cultura, então eu queria entrar muito por aí que é: o *employer branding*, tu não chegas e não crias uma imagem de empregador forte só por si, claro que podemos meter muita maquilhagem, investes milhares ou milhões de euros em comunicação e ficas com uma imagem espetacular, mas há uma coisa que não te podes esquecer, isso é o que as pessoas veem mas depois a realidade é essa? A cultura da empresa é essa? Porque se não for vais morrer. Por exemplo, para mim era muito mais interessante eu ter ido para um lado de comunicação muito mais tecnológico, estou na tecnologia, vou falar para os meus clientes, mas isso é verdade? Não, nós não somos uma empresa propriamente tecnológica, somos uma empresa de pessoas com muita gente a entrar, muita gente a sair infelizmente, temos constantemente contacto com clientes, com candidatos, ou seja, se eu não me focar nas relações humanas e no que isso tem de bom e de mau e de difícil, eu corro um sério risco de sermos apenas mais um e o que eu sinto é que nós conseguimos passar uma mensagem forte para o mercado porque não quisemos ser apenas mais um, quisemos ser diferentes. Vou dar outro exemplo, quando utilizámos a terminologia “humanos”, e foi uma ideia da agência e o diretor criativo quando estávamos a debater o tema ele “vamos tratar as pessoas por humanos” porque nós tínhamos uma imagem conotada como muito jovem, muita brincadeira, muita diversão e que às vezes pode ser mal interpretado por parte do cliente. E eu fiquei um pouco reticente e ele na altura conquistou-me com um argumento muito forte que foi “quantas empresas tratam as pessoas por humanos?”. E é verdade, numa altura em que se fala tanto de igualdade de género, de transgénero, etc. humano é a única coisa que nos une a todos: não interessa se somos ricos, se somos pobres, brancos, pretos, azuis, verdes....somos humanos! e é algo que nos une e então achei “este é o termo” e daí o “ser inovador é ser humano” e tratarmos as nossas pessoas por humanos. E é perceber que a inovação não é possível sem os humanos e a verdade é essa, a tecnologia não vai continuar a evoluir se não houver

humanos para carregar no botão. E a única coisa que daqui a vinte anos vai continuar a ser real é que eu posso mudar de tecnologias, posso mudar de computador, mas os humanos vão continuar a estar à frente dos negócios. Foi nessa perspetiva de dar uma imagem forte, que as pessoas entendam e acima de tudo que quem está cá dentro diga “eu revejo-me nisto, isto é verdade, a empresa tem esta ação, esta, esta e esta e isso quer dizer que a empresa humaniza o processo porque se preocupa muito comigo”. Por exemplo, eu não posso ir para as redes sociais dizer que trato as minhas pessoas todas por tu e conheço o nome de toda a gente e depois ser mentira, porque se for lá um colaborador, que se for preciso saiu a mal e vai dizer “é mentira, eu trabalhei dois anos lá e nunca sabiam o meu nome, nem sabem quem eu sou nem nunca me ligaram”. O que comunicas tem que ser verdadeiro.

Primeiro: comunicar uma verdade é importante e acima de tudo é nesta perspetiva, eu só vou ser forte no *employer branding* para fora quando as pessoas que estão cá dentro olham e dizem “é verdade”, porque mais forte que qualquer *employer branding* é o *employee branding*. Simples, eu sou diretor da empresa e como é óbvio se chego a qualquer lado e coloco um *post* da empresa as pessoas olham, reconhecem mas pensam “este é diretor da empresa, sabemos lá se ele não ganha comissões ou ações ou o que quer que seja da empresa”, agora quanto eu tenho um consultor que partilha um *post* da empresa, vai lá e faz um comentário valorizador, isso tem um impacto muito maior do que aquilo que eu comuniquei enquanto empresa, quando são os colaboradores a fazê-lo, o tal *employee branding*, porque uma coisa é a empresa dizer “nós somos muito bons vem trabalhar connosco” outra é ter alguém da minha equipa que vai para o café com os amigos e diz “envia o CV para a minha empresa, aquilo é espetacular, sou super bem tratado, temos isto, aquilo,...” e isso vai dando uma imagem muito forte daquilo que nós somos, é puro percebes? E o *employee branding* não tenho dúvidas que vai ser cada vez mais um ponto forte. E se consegues convencer as tuas pessoas que de facto estão no sítio certo e que são felizes elas vão retribuir minando o mercado com boas referências sobre a tua empresa e isso vai fazer com que ela se retenha cá mais tempo e por outro lado vamos atrair mais gente. E isto é um jogo que uma coisa não pode estar desassociada da outra, portanto esqueçam *employer branding* se não houver *employee branding*. Como é que se consegue isto? Com uma série de iniciativas que têm que ser consistentes e têm que colar, no entanto, mais uma vez digo: sem uma cultura alinhada com o *employer branding*, com o marketing, seja o que for, não vai ser sucesso no futuro, portanto eu costumo dizer que agora estamos na moda do *employer*

branding, do *happiness management* também já começa a existir essa moda, mas são coisas que vão cair rapidamente quando não houver cultura porque uma coisa é quando é giro. É como em tudo, há um projeto imagina “*happiness management*” vamos construir uma série de coisas...depois começa a aparecer uma coisa que se chama custos “epa isto afinal custa muito dinheiro! Não temos que cortar aqui, ali...etc.” e quem está a decidir, se não estiver mesmo alinhado com isto vai tomar decisões contrárias então isto vai deixar de existir rapidamente. Por isso é que eu digo, sem cultura, sem visão de que isto é mesmo importante não vai acontecer, portanto as empresas, muitas destas que já estão a apostar nestas áreas vão ser arredadas do caminho.

2. De que forma vocês tentam proporcionar uma melhor *employee experience* aos vossos colaboradores?

Não há uma forma, é um conjunto de formas que nos ajudam a trabalhar para esse objetivo, sendo que, nós estamos ainda num processo de construção, nós somos quase uma startup porque a empresa tem tido um crescimento abruuto. Em dois anos quase duplicámos o número de pessoas e isso tem reflexos muito muito grandes, principalmente no que toca a processos, procedimentos, então estamos ainda a encontrar-nos numa serie de coisas. O mais importante, na minha perspetiva, é o *mindset* e a cultura. O que eu tenho que ter sempre não é uma área de recursos humanos muito boa, claro que tenho que ter, não está em causa, mas o que eu tenho que ter é gestores alinhados com esta cultura de ter foco nas pessoas e de dar uma boa experiência às pessoas. Então onde é que isso se vê? No tratamento que damos no dia a dia às pessoas, num conjunto das tais ferramentas, programas, iniciativas que nós vamos dando para ajudar a solidificar isto. Mais concretamente uma coisa que não existia quando eu cá cheguei e começámos a fazer: uma sessão de boas vindas às sextas-feiras de manhã em que recebemos todos os novos colegas que vão entrar na semana seguinte na empresa. Nessa sessão eles são recebidos pelo nosso *happiness manager*, o CEO, o COO, o diretor de RH, o diretor financeiro, o diretor de IT, eu, portanto todos os diretores recebem as pessoas e falam diretamente com as pessoas e ficam a ver a empresa pelos olhos da direção. E todos, que eu achei que ia ser difícil, mas todos têm a agenda trancada e sabem que às sextas-feiras de manhã todos têm que dar pelo menos 10 minutos e toda a gente faz aquilo com um sorriso na cara para perceberem que é importante. Então chegam, explicam na visão deles o que é a empresa, o quê que esperamos

deles e o quê que eles podem esperar de nós. Com isto as pessoas saem daqui naquele dia com um bocadinho mais de informação daquilo que tinham mas acima de tudo sentem-se especiais. Isto é fundamental, o processo de acolhimento e integração ser muito cuidado e as pessoas não estão habituadas a isto numa empresa tão grande e com tantas pessoas. Quando chegam aqui normalmente damos uma volta com elas, apresentamos às pessoas e temos aqui uma vantagem muito grande, apesar que neste momento estamos a mudar a periodicidade, mas tínhamos uma coisa fantástica que eram os almoços de sexta-feira. Todas as sextas-feiras nós convidamos todos os nossos colegas para virem aqui ao escritório para almoçarem todos juntos, ou seja, estamos a falar de cerca de aproximadamente trezentas pessoas a almoçar aqui neste escritório que estás a ver. Isto dá uma proximidade e gera uma riqueza de partilha, de união muito boa. Nós dizemos que é o nosso “almoço de família” e apesar de não sermos uma verdadeira família tentamos ao máximo que no local de trabalho nos tratemos como uma família, com respeito, com proximidade, com diversão...ou seja é muito bom à sexta-feira ver todos aqui a comer, a rirem-se, etc. todos juntos. É a quebra da semana que faz com que as pessoas saiam daqui à sexta-feira a pensar “é por isto que vale a pena trabalhar nesta empresa, porque me proporciona este tipo de momentos” e é aí que está o *employer branding* a funcionar. Nós retificámos e a partir deste ano não vamos fazer todas as sextas, vamos fazer de quinze em quinze dias, sendo que os almoços para além de fazemos aqui à sexta, os colegas que estão em projetos longe aqui da zona de Lisboa que não podem vir cá almoçar nós enviamos o almoço para o sítio onde eles estão, recebem o miminho da Aubay e sentem o poder da marca. E isto espalha-se por toda a gente que está à volta, os concorrentes, os clientes, toda a gente repara nisto, são ações que marcam nessa perspetiva.

Agora há sempre problemas inerentes a qualquer iniciativa, é como tudo, inicialmente é tudo bem recebido pelas pessoas, não correu bem mas acontece, mas a partir daquele momento as pessoas começam a exigir que aquilo tem que ser desta maneira ou daquela e nós à velocidade que estamos a crescer torna-se neste momento incomportável fazer almoços todas as sextas-feiras, principalmente em termos logísticos que é extremamente complexo. É a minha equipa que faz essa gestão, por isso é que eu digo à minha equipa cabe criar estes momentos e transformá-los em momentos importantes. Mas sem a presença dos gestores, perdia-se aquilo que se espera...os *managers* estão aqui, o CEO muitas vezes está cá a almoçar com as pessoas, a ideia é de facto sentirem que têm uma casa, porque repara a maioria das nossas pessoas, dos

novecentos, secalhar setecentos estão espalhados nos nossos clientes a trabalhar nos projetos, quando podem cá vir é como se viessem a casa e a família está cada vez maior e nós comemos onde houver espaço, mas é sempre um momento importante e de afeto entre a pessoa e a empresa, a marca. Então este é um exemplo de iniciativa, temos muitas outras. Repara, a pessoa vai à sessão de boas-vindas e a seguir tem o almoço onde conhece duzentos ou trezentos colegas, mas é o que eu costumo lhes dizer antes de terminar a sessão que é “até agora nós podíamos estar a contar todas as mentiras que quiséssemos, quando vocês abrirem esta porta e vocês forem almoçar com os vossos colegas vão ter a oportunidade de ver o que é a realidade porque ficava um bocadinho caro contratar duzentos atores todas as sextas-feiras só para garantir que a empresa é uma empresa fixe”. O que eles vão ver a seguir é o que é, é a cultura, então têm uma imersão direta e começa o processo de integração na hora, porque depois o *manager* deles vai apresentar a pessoas que estão no mesmo projeto “olha na segunda-feira quando ele chegar vai receber-te” normalmente outra parte do *employee experience*, quando as pessoas vão para projeto normalmente o *manager* não as deixa ir ao abandono, leva-as ao cliente, vai apresentar-lhes o lugar onde vão trabalhar, vão apresentar a equipa, faz todo aquele acompanhamento de integração fundamental e estes pequenos cuidados com as pessoas, estes pequenos mimos, darmos uma prenda no dia de aniversário, o *manager* sempre telefonar a dar os parabéns à pessoa, o nosso *happiness manager* igual, todos esses pequenos pormenores que fazem a pessoa sentir que tem um olhar atento por parte da empresa e das pessoas que lá trabalham marca normalmente a experiência que têm e felizmente nós, todas as pessoas que saíram, temos uma taxa de 99% dessas pessoas que voltariam a trabalhar na Auby, que referenciaríamos a Auby, temos muita gente constantemente a fazer isso, imaginem temos pessoas que vão para a concorrência porque vão receber muito dinheiro e saem pelo dinheiro, no caso, e nós aí somos os primeiros a dizer “vai”, chega a uma altura em que é o que é, não vale a pena prender as pessoas, então as pessoas estão na concorrência e estão muitas vezes a referenciar pessoas. Por exemplo, está aqui o CV da tal pessoa “então não referencias para a tua empresa mas referencias para a minha?”, isto quer dizer qualquer coisa, quer dizer que ele continua a confiar na nossa empresa. Também há aqui uma coisa importante que é: nós tentamos premiar tudo o que são ajudas que as pessoas nos dão, desde pagar as horas aos nossos formadores internos que eles dedicam a dar formação aos colegas, nós pagamos as referências quando referencias alguém e essa pessoa entra nós pagamos prémios de referência, se

identificares uma oportunidade de negócio e fecharmos o negócio pagamos também um prémio de identificação de oportunidade de negócio, se nos ajudares a fazer validações técnicas és um técnico, vou contratar uma pessoa da tua tecnologia, o recrutador não é alguém técnico, pede uma validação técnica aquela pessoa, nós pagamos por essa validação e muitas outras coisas, ou seja, há aqui uma política de tentar reconhecer quem ajuda a integrar. Depois entramos noutra dimensão que é a dimensão dos eventos. Nós temos sempre muitos eventos, anualmente, não só grandes festas...nós já experimentamos várias metodologias. Quando eu cheguei em 2018 tínhamos um evento à primeira quinta-feira de cada mês e juntávamos todos para beber um copo, muitas vezes até era aqui, o problema é que a empresa a crescer tanto não dava...então no fundo acabei com isso em 2019 e transformei...nós tínhamos pequenos eventos e depois alguns grandes e mais ou menos grandes, eu transformei os grandes em muito grandes e cortei nos pequenos. Foi nessa perspetiva de “quando fizermos vamos fazer a sério algo memorável que fique na cabeça das pessoas”. Então tivemos quatro grandes eventos em Lisboa e quatro grandes no Porto, entre eles tivemos o evento da primavera, o sunset de verão, em setembro convidamos as pessoas todas e fazemos sempre uma mega festa um sábado desde o meio-dia às oito da noite com jogos para as crianças, comida, bebida, uma banda, etc. Temos uma banda os “Aubay ou racha”, depois temos o nosso evento de natal e um evento para as crianças no natal, para os filhos dos nossos colaboradores, que era uma coisa que antes não existia, antes dávamos uma prenda e eu achei que fazer um evento em vez de dar uma prenda era um momento muito mais reconfortante e deixar de lado o consumismo para passar a ter a tal socialização que nos identifica e a relação humana. E correu muito bem, as pessoas normalmente adoram as nossas festas e são momentos mais uma vez importantes, mas como eu costumava dizer uma festa só por si não é nada, é um momento bonito, o pessoal une-se, na segunda-feira volta para ir trabalhar e está tudo na mesma. Não chega, portanto tem que haver uma cola e nós temos que perceber que o ambiente que vivemos numa festa tem que ser replicado no nosso dia-a-dia, com as devidas diferenças como é óbvio, mas deve ser mais uma vez: consistência e a cultura.

Quando alguém vem trabalhar connosco “então mas o quê que achaste, porquê que vieste para a Aubay?” “epa gostei muito, por exemplo, quando fui à entrevista reparei que vocês são um bocado diferentes porque eu estava ali na receção e toda a gente que passava perguntava se estava tudo bem, se queria um café ou uma água, ou seja, muito atenciosos e todos”. É uma

coisa que nós definimos que é: não queremos rececionista porque acreditamos que receber os outros é uma responsabilidade de todos, todos temos que receber muito bem as outras pessoas, seja eu o rececionista, seja eu o CEO, seja quem for. Então mais uma vez é cultura, é tentar passar isso em todas as interações que temos.

Claro que se perguntares “então mas ninguém nunca ficou chateado com vocês” claro que fica, estamos a falar de trabalho, as pessoas têm expectativas diferentes, claro que se houver alguém que me anda a pedir um aumento há um ano e eu não lhe dei o aumento e já lhe expliquei porquê que não dei o aumento e mesmo assim a pessoa continua a achar que deve ter um aumento e eu acho que não pode haver ali uma situação em que a pessoa fica chateada, portanto isso faz sempre parte de uma relação laboral, a diferença aqui, mais uma vez, tem a ver com a humanização do processo, como é que eu vou gerir aquele processo, que importância vou dar às pessoas e nós temos muito essa cultura de acabar e começar e de manter sempre as coisas de uma forma extremamente humana e preocupada com o verdadeiro bem-estar das pessoas, e no final, se a nossa decisão e o nosso CEO é o primeiro a fazer isso, embora seja alguém que olha muito para custos, como qualquer CEO, ele depois tem o cuidado para olhar sempre muito para esta questão, tanto que nós brincamos que não o deixamos ir a reuniões seja com clientes ou com quem for porque quando damos conta ele já estragou as margens todas do negócio porque “pois eu percebo e tal, olha mas a gente faz...vocês precisam muito?”, mas mais uma vez ele também passa um bocadinho essa imagem que é: nós conseguimos ser seguidores de dinheiro e de negócio mas ao mesmo tempo nunca esquecer que do outro lado está uma pessoa e isso acontece com todas as interações idealmente.

O facto de nós termos, e agora pegando agora na tua questão da *employee experience*, e que tem muito a ver com o EVP que é o facto de nós termos um *happiness manager* e eu costumo explicar desta maneira: um *happiness manager* no fundo é como aquilo que aconteceu há vários anos na indústria e começou a haver departamentos da qualidade que é: tu tens um departamento de qualidade, no fundo, não é a área da qualidade que vai estar a produzir o produto, é o operário, a máquina, vão estar ali a produzir o produto e vai seguir um processo...no final, o que vai acontecer é, vai passar pelo departamento de qualidade e este vai dizer se está de acordo com os parâmetros ou não. Vai ter medidas preventivas e corretivas para garantir que o processo é melhorado para no final a maior eficiência e eficácia possível estar a ser produzida, chegar ao cliente e o cliente estar satisfeito. Então o quê que eu entendo que é o *happiness manager*, é o

meu departamento de qualidade. Não é ele que vai gerir as pessoas e a felicidade das pessoas por si só, a existência de um *happiness manager* é para fazer lembrar todos aqueles gestores que são os nossos operários na linha de montagem digamos assim, para que eles percebam que se houver alguma coisa que vá falhar e eles não humanizem o processo na gestão com as pessoas, etc. algures no tempo isto vai saber-se e eles vão ser chamados à atenção porque não fizeram a coisa acontecer como deveria. E então esta entidade, não é um polícia, não é isso que eu estou a dizer, mas esta entidade, esta área que é a minha e o facto de existir um *happiness manager* é mesmo neste sentido: como é que eu posso melhorar o processo, como é que eu posso melhorar a experiência do meu colaborador, para toda a gente entender que, se eu tenho um *happiness manager* é porque secalhar isto é importante, é porque alguém secalhar me vai chatear se eu for bruto com uma pessoa ou se não segui determinado tipo de parâmetro isso vai acontecer. Portanto, é nesta linha que muitas das vezes o facto de existir uma entidade declarada com esta responsabilidade de se preocupar com a felicidade e com o bem-estar dos colaboradores faz com que todos os outros também a tenham, é isso que nós sentimos e é isso que queremos garantir. Nós estamos a passar uma mensagem para atrair e para reter... quando tu dizes que tens um *happiness manager* “ia muito fixe” e muitas vezes nem fazem ideia do quê que é e claro que nós também estamos a jogar com isso, a parte do marketing. Repara como é que surgiu esta ideia do *happiness manager*, foi em 2017, eu ainda não estava cá, a pessoa estava a ser contratada para técnico de marketing e comunicação e na altura o nosso diretor comercial disse “epa conhecendo as tuas características, acho que podias dar aqui um cunho diferente à função” e ele estava a estudar umas coisas e a estudar sobre *happiness manager* e o que os americanos faziam “tu podias ser o nosso *happiness manager*”, porque ele tinha uma linguagem muito mais informal, muito mais à frente, mais filósofa da coisa. E o que é certo é que aquilo parecia uma loucura ao início, eles conseguiram aprovar junto do CEO e teve logo um tremendo impacto. Logo nesse ano tivemos mais de cinquenta *incites* na comunicação social só tendo em conta isto do *happiness manager*, o que eu acho que falhou? faltava a tal cola e parecia que a nossa comunicação estava muito centrada nisso, já só falávamos nisso, seja nas redes, fosse onde fosse e a empresa é muito mais do que isso...isso é uma pequena parte de um todo. Mais uma vez é um erro, quando tu fazes disto uma bandeira, o *happiness manager*, o *employer branding* e agora aquilo é que vale e tu de repente pensas assim “então mas a empresa afinal faz o quê?”, tu já não percebes bem o que a empresa faz, portanto uma coisa tem que estar muito

alinhada com a outra para tu conseguires atrair pessoas, porque elas acham isto tudo muito giro, mas depois no meu trabalho o quê que eu vou fazer, a empresa é sustentável, não é...portanto nós temos que conseguir comunicar as várias coisas.

A parte gira disto tudo é, com a guerra de talento que temos, independentemente de tudo o que fazemos, o turnover continua extremamente elevado. O nosso turnover está dentro daquilo que é a média de mercado, o tempo de permanência nas empresas eu diria que também está, aliás saiu agora um estudo da Robert Walters que falava que a média de antiguidade, neste mercado de IT ronda os dezanove meses que é exatamente o nosso tempo médio de antiguidade, sendo que é a média de um todo e as médias são muito influenciadas por diversos fatores, um deles o crescimento e se tenho crescido muito nos últimos dois anos é normal que a minha média não seja superior a dois anos. Por isso é que eu distingo os *new journeys*, se eu tirar os *new journeys* e olhar para o resto já passa de dezanove para vinte e oito meses, mas independentemente disso a taxa média de antiguidade é de dezanove meses e o turnover, que melhorámos de 2018 para 2019, no entanto continua com valores bastante altos. O quê que nós sentimos...isto faz-me pensar e agora no final do ano com estratégias para 2020 pensei muito sobre o assunto e eu cheguei a uma conclusão, cheguei a uma metáfora e eles brincam com isto, que é a metáfora do “turnover e a asma” que é, nós podemos ter uma vida completamente normal e saudável, mesmo tendo asma, a empresa pode ter uma vida completamente normal e saudável. O mesmo com o turnover e a questão é: por muito que eu tente combater a asma, na minha vida, a asma é uma doença crónica, eu posso baixar um bocadinho a forma como ela se revela, posso tomar a medicação certa e aprender a viver com aquilo e só ter alguns cuidados, ela existe sempre mas com algum cuidado faço tudo o que os outros fazem ou então posso passar o resto da minha vida a tentar lutar com aquilo, mas o quê que vai acontecer, vou andar em médicos, laboratórios, etc. para aquilo e vou deixar de ter uma vida tão feliz e tão saudável e é o que eu acho que pode acontecer se nós nos dedicarmos a 100% ao turnover e pensar como acabar com isto, pode nos tornar menos atrativos, dar uma experiência menos equilibrada às nossas pessoas de alguma maneira e portanto eu acho que aqui temos que encontrar o meio-termo e o meio-termo é: eu tenho que saber que estou a fazer o melhor que eu posso para proporcionar a melhor experiência ao colaborador e às minhas pessoas e ao mesmo tempo tenho que continuar a ser atrativo para recrutar mais face ao turnover que vou ter, porque a verdade é esta o turnover vai continuar a acontecer, porque o mercado de IT está completamente louco, está muito competitivo, há

empresas a cometer loucuras, a ganhar zero em negócios para garantir aquele cliente, isto já aconteceu no passado, tudo indica que isso dá sempre mau resultado. Nós não fazemos isso e por não fazermos isso e por não sermos tão agressivos vamos continuar a perder algumas pessoas.

O que eu sinto é que o efeito *boomerang* vai continuar a ser uma tendência no mercado que é: eu hoje fiz tudo o que podia por ti, chega um momento que eu tenho que te libertar, porque a empresa tem que dar lucro portanto a pessoa vai. Amanhã se calhar a pessoa vai perceber, ou não, que afinal o que ela precisava não era o dinheiro, havia de facto outras coisas que a deixavam mais feliz e eu gostava de voltar e prefiro receber esse dinheiro e aqui tenho festas, tenho formação, tenho isto e aquilo, dava-me bem com as pessoas e era feliz e lá não estou feliz e eu percebi que trabalho dia e noite, esses quinhentos euros não me fazem diferença porque nunca os vou gastar na vida. É este tipo de efeito que eu acredito que, e já vai acontecendo as pessoas voltarem, tendo em conta tudo isto acho que o turnover faz parte, as técnicas de retenção não estão estudadas como algo que “o que acontece aqui na Aubay resulta na outra empresa ao lado” por várias condicionantes uma delas a tal cultura.

Nós temos que conhecer-nos muito bem, conhecer o mercado onde estamos, ter princípios, ter valor, ter um propósito, uma missão, sabendo que vamos perder pessoas pelo caminho, vamos ganhar outras e é isto, é muito sermos bem resolvidos e quando somos bem resolvidos é como na nossa vida, tornamo-nos mais atrativos. Não vale a pena dizer que aqui na Aubay toda a gente quer ficar a vida toda, não quer, é mentira. Primeiro porque tem a ver com o nosso negócio, somos uma consultora, agora se me perguntarem se estou a fazer alguma coisa relativamente a isso: claro que estou, claro que estou preocupado com uma coisa, por exemplo, que é fundamental para a retenção que é dar perspectivas futuras para as pessoas, nomeadamente ter um plano de carreira/formação de médio longo prazo em que as pessoas se revejam e digam “ok se eu continuar na Aubay, daqui por dois anos vou estar a fazer isto, ou seja, ter algo mais premeditado.

Uma coisa que eu até agora não fiz, porque sinceramente sempre achei que o caminho não era necessariamente por ai e as pessoas não vão ficar mais tempo ou menos tempo por causa disto, no entanto, acredito que, por exemplo, para a atração de pessoas isto seja mais importante. Vou-te dizer porquê, eu estava a ler um artigo ontem e é muito curioso que é: quando as pessoas saem o quê que alegam e quando mudam de projeto. As pessoas todas dizem “então porquê que

estás a sair da empresa?” e estas alegam questões salariais, questões relacionadas com um outro desafio mais interessante, mais à medida das suas expectativas, etc. E depois quando dizem “então mas o quê que te fez mudar?” e a resposta é “mais oportunidades de carreira, etc.”, ou seja, não necessariamente a pessoa não está a sair de onde está porque não tem oportunidades de carreira, mas vai para outro lado porque tem oportunidades de carreira. E isto é curioso, porquê? Porque nós vamos com a expectativa de algo e muitas das vezes do outro lado podem nos prometer alguma coisa que nos faça brilhar os olhos e as oportunidades de carreira é eu olhar, por exemplo, agora um grande banco como Santander vem ter comigo e diz “olha João vem lá trabalhar para o Santander” e eu olho para o banco com aquela dimensão toda e digo “vou ter imensas oportunidades de carreira” e então eu sigo por aí e é muito isto que se observa, as oportunidades de carreira não fizeram sair da Aubay em concreto, mas estão a fazer-me ir para aquele sítio. São coisas que se colam e pode ser a mesma razão, mas as pessoas usam argumentos diferentes. O quê que me faz entender, que nós temos que ter as oportunidades de carreira bem visíveis aos olhos das pessoas, eu acho que não vamos diminuir o turnover com isto, vamos é atrair mais pessoas. Quase tudo o que nós fazemos para atrair aumenta também a motivação e a retenção das pessoas, mas há coisas que eu continuo a achar que continuam a ter mais peso na atração que na retenção. Há uma coisa na retenção que é igual a todo o lado que é a principal razão que nos leva a sair de onde estamos muitas vezes e está relacionada com o nosso chefe direto, quando gostamos do nosso chefe direto aguentamos muito, mesmo que se receba um bocadinho menos, trabalhemos um pouco mais, mas se gostarmos do nosso chefe e tivermos uma boa relação aguentamos mais tempo dentro das empresas, normalmente é uma condição e aliás os estudos apontam para isso, que é o fator que faz uma pessoa sair mais rápido é quando não tem uma boa relação com a chefia.

3. O quê que acha que a Aubay oferece de diferente que faz com que um colaborador ou um futuro colaborador que tem duas propostas em cima da mesa escolha a vossa empresa, a vossa proposta em detrimento da outra?

R. Tirando a parte do salário que claramente é muito importante e como eu costumo dizer podemos não pagar muito mais mas temos que pagar aquilo que é justo e que nos torna competitivos, se não o resto não interessa para nada. Portanto tirando essa parte do salário, hoje o que torna a empresa mais atrativa é 1. A dimensão. Quanto maior tu és, principalmente neste

mercado, mais oportunidades tu tens das pessoas fazerem projetos diferentes e desafios diferentes. Estou aqui a pensar na ótica de IT e eu acho que isso é uma coisa muito importante, trabalhares em projetos que as pessoas gostam de trabalhar. Por exemplo, projetos da banca, com tecnologia utilizada normalmente na banca, vem falar com a Aubay e percebe que trabalhamos com todos os players do mercado na banca. É uma empresa que me atrai nessa perspetiva, porque agora estão a dizer-me que vou para este projeto naquele cliente mas amanhã secalhar posso ir para outro. Depois tem a ver com o tipo de clientes e projetos com que trabalhamos, alguns mais inovadores, outros menos, mas temos uma panóplia diversificada e eu acho que a parte do projeto é secalhar a mais importante. Depois a seguir a esta parte, porque a nossa concorrência também tem isso, o quê que eu acho que as pessoas valorizam, mais uma vez o *candidate experience*, que é a forma como foram tratados durante todo o processo de recrutamento, pelos recrutadores, pelo *manager* que entretanto falou com eles para lhes apresentar um projeto um bocadinho mais específico, aquilo que foram levantar de referências no mercado e viram que a empresa está bem cotada, falaram com o A, B ou C que tiveram boas experiências connosco (o tal *employee branding* a funcionar), acho que essa parte da referenciação é muito importante e depois hoje em dia eu não tenho dúvidas que a parte dos media, as redes sociais, etc. acabam por ter algum sucesso, e tu chegares às redes sociais e veres que a empresa é dinâmica, que tem atividades, que tem uma boa imagem faz também pender essa vantagem.

E depois a panóplia de benefícios extra salário que temos ao dispor das pessoas e que as pessoas normalmente valorizam. Por exemplo, os almoços à sexta-feira que acham piada e é engraçado, o facto de oferecermos uma prenda no aniversário, pagarmos prémios de referência, termos um “kit bambilous” porque nós chamamos “aubilous” a todos os nossos colaboradores, os bambilous são os nossos filhos e sempre que nasce uma criança nós oferecemos o tal kit, no verão, antes da compra do material escolar damos um apoio à compra de material escolar aos nossos colaboradores que têm filhos, temos imensas iniciativas nos dias temáticos como o dia do pai, o dia da mãe, etc., os nossos eventos...ou seja tudo o que é extra salarial mas faz as pessoas sentirem que a empresa de facto se preocupa. Vou dar um exemplo, os nossos *managers* frequentemente vão visitar as pessoas onde estão, vão levá-los a almoçar, beber um café, levam um bolinho...tudo que nós possamos dar às pessoas que por alguma contingência tenham que estar longe da sede a trabalhar num projeto tentamos fazer-nos presentes digamos assim e eu

acho que tudo isso atraí, mas muitas vezes não é visível no processo de recrutamento. Por isso é que eu digo temos que ter muito cuidado com o que prometemos, porque se prometermos temos que cumprir.

4. Como é que vocês gerem a informação que é publicada sobre a empresa enquanto empregadora nos *social media*, porque uma coisa é o *employer branding* que vocês fazem e parte de vocês, outra coisa é aquilo que as outras pessoas escrevem, que está relacionado com a experiência delas e que muitas vezes com a expectativa que têm. Como é que conseguem lidar com isso?

R. Bom há coisas que nós nem sequer podemos responder e temos que viver com isso. Por exemplo, temos agora muitos sites de reviews, como o glassdoor, teamlyzer, etc. e nesses sítios, que felizmente estamos bem cotados, mas o que nós tentamos fazer é monitorizar isso e estamos até com um projeto que se chama “feedback 360”, como eu dizia, uma coisa que nós fazemos é ouvir todos os nossos stakeholders, nós criámos um questionário trimestral com perguntas que fazemos aos nossos colaboradores, são três ou quatro perguntas muito objetivas como “qual é o teu grau de satisfação com o teu salário?” com uma condição, o questionário não é anónimo, a pessoa tem que dizer quem é, por uma razão muito simples, todas as respostas vão ter um *follow up*, tu respondes ao questionário e a seguir o teu *manager* vai falar contigo sobre aquilo, para te tentar responder e tentar trazer respostas já trabalhadas sobre tudo aquilo que tu falaste. Às vezes as pessoas nem escrevem só metem “grau de satisfação com o teu salário – 1” de 1 a 5, ele está insatisfeito, o *manager* tem que ligar à pessoa e tentar perceber o que se passa e a pessoa diz algo como “eu ainda não tinha dito, ainda não tinha tido oportunidade, mas realmente eu achava que estava satisfeito mas afinal falei com uns amigos e percebi que o mercado está a pagar muito mais...” e isto é muito importante, dar a oportunidade às pessoas de nos dar feedback. Por muito que nós estimulemos as pessoas a darem feedback isso nem sempre acontece, então temos que criar ferramentas para os ouvir e eu sou um bocado contra aquele questionário anual gigante que depois para trabalhar aqueles dados são três meses e depois parece que nada acontece. Se nós formos colocando assim aos poucos vamos ter a capacidade de atuar mais rápido. Isto para os colaboradores mas é sempre o mesmo para os clientes, para os fornecedores, etc. é tentar sempre ouvir e medir. A mesma coisa neste feedback 360 com os comentários de fora. Por exemplo, ontem recebemos um comentário menos positivo de um

EVP: Atração de jovens na área das TI

candidato que sentiu que houve um momento da entrevista em que a situação não foi bem gerida e que achou quando entrou que foi tratado como o maior de sempre e quando chegou a altura de falar das expectativas salariais ele disse um valor e que o recrutador começou a alinhar-lhe as expectativas, que esse valor não é exequível no mercado com o seu nível de experiência, etc. e levou aquilo um bocadinho “eu era muita bom, tinha um ótimo currículo e agora já não sou bom” e foi para o teamlyzer falar disso, nós recebemos a notificação e o que a minha equipa fez foi pegar nisso e enviar para o recrutamento e pedir para ver se alguém consegue identificar o que é e se for possível falem com a pessoa. Logicamente é tentar não deixar nada em saco roto, é perceber de onde é que veio, como é que foi, não para tentar arranjar um culpado mas também para perceber como é que podemos mudar essa imagem não tão positiva.

Eu acredito que os comentários nos *social media* influenciem a atração, principalmente neste mercado de IT as pessoas utilizam muito isso. No fundo vale o que vale, não é só por isso que a pessoa vai deixar de falar connosco, no entanto, tudo pesa e começa a receber indicações positivas a todos os níveis, passa-te uma mensagem e deixa-te confortável, vais ouvir as coisas de outra maneira. Por outro lado, pode chegar aqui e ter uma experiência espetacular de entrevista, saí daqui, vai para as redes sociais e é tudo a cortar, vai a esses sites de *reviews* e tudo a cortar, fala com um amigo que teve uma má experiência, já são muitos sinais, eu não vou porque tenho tantas oportunidades....Essa é uma das questões “porquê a Aubay?” Aliás o nosso vídeo de employer branding e que enviamos massivamente a candidatos é precisamente “porquê a Aubay?”. Foi a pergunta a que eu cheguei, se as pessoas podem escolher entre dez empresas porquê que vão escolher a Aubay? E isso tem que ser a pergunta que nos faz responder e desenvolver a tal *employee experience* e um conjunto de ações que permita responder: “Aubay porque nós fazemos isto e aquilo, etc etc...”.

5. A Aubay tem alguma estratégia de employer branding específica para atrair jovens ou a estratégia é geral?

R. A estratégia não é geral, nós tentamos segmentar, recém-licenciados é duas coisas principalmente: A nossa presença em feiras de emprego, no Iscte é uma delas, na Fiesta, targetizar e participar em campanhas nas redes sociais para esse público, através de contratação de recém-licenciados que é algo que nós fazemos frequentemente com oportunidades de estágio, etc. Temos criado também um programa que estaria para arrancar agora a 2ª edição que

são os nossos embaixadores da nossa marca nas faculdades, que divulguem marca e encontrem pessoas que possam estar interessadas em trabalhar conosco e tentamos para esse público comunicar de uma forma específica, mais informal, mais fun, em canais específicos nomeadamente o instagram, é o canal que utilizamos para essas pessoas. No linkedin já fazemos algo mais institucional e no facebook é um pouco o meio-termo entre uma coisa e outra. Mas é isso, targetizar campanhas através das redes, e cada campanha utilizarmos um *tone of voice* dedicado a esse público e fazemos frequentemente campanhas específicas para eles. Tentámos várias outras coisas, por exemplo, eu o ano passado insisti muito e acabámos por avançar com o patrocínio do arraial do Técnico, o que foi muito bom porque começámos a ser muito mais conhecidos no Técnico. Este ano não temos previsto esse tipo de iniciativas, mas vamos continuar a estar em algumas feiras de emprego e tentar chegar aos jovens de outras maneiras, sempre inovadoras.

6. E notam diferenças geracionais, por exemplo, aquilo que atrai jovens como os millennials e públicos mais seniores?

R. Sim, eu acredito que os recém-licenciados bebam muito mais isto que eu vos falava, não só do *employer branding* mas acima de tudo o propósito, a visão da empresa, a nossa maneira de estar, a nossa cultura, do que só simplesmente a questão do projeto e depois preocupam-se muito mais com a importância do bem-estar, terem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, esse tipo de coisas são muito mais valorizadas. Portanto são pessoas muito mais sensíveis a este tipo de coisas, em que o dinheiro não chega, o projeto ser fixe não chega, eu não gosto muito de padronizar, mas temos que criar padrões para nos situarmos e é um público um bocadinho mais desafiante, que tendencialmente acaba por estar predisposto a estar menos tempo na empresa, não é porque queira, é porque “olha depois logo se vê”, quer é ter experiências, aprender e fazer coisas e isso não é só em IT, sinto isso em qualquer outra área e é um público em que eu sinto que nos mete pressão enquanto líderes, porque querem as coisas sempre para ontem, hoje está tudo bem e amanhã já está tudo mal outra vez e nós mudamos e a seguir já está tudo mal outra vez, porque é tudo muito rápido e isto é muito interessante em termos de comunicação interna, quando se fala em *employer branding*, etc.

Nós estamos, como eu costumo dizer, na geração netflix, em que nós escolhemos os conteúdos que nos interessam e apenas lemos aquilo que nos interessa, enquanto que noutras gerações,

EVP: Atração de jovens na área das TI

cada vez que havia um comunicado da empresa as pessoas acabavam por ter que olhar e perceber “ok se a empresa está a comunicar comigo, isto é importante”, mas numa Era em que temos tanta comunicação para fazer as pessoas filtram a informação que querem. Por muito que se diga “olha enviei-te um email com isto” às vezes já comecei a perceber que podemos mandar emails, mas temos que ter um sítio onde está tudo e as pessoas depois vão à procura de informação. Quanto melhor for esse sítio em termos de arrumação de informação e tecnologia inerente, maior a probabilidade que temos de toda a gente estar informada, mas é muito complicado comunicar neste momento para dentro das empresas pelo excesso de comunicações que temos que fazer e informação, é tudo novo, então é sempre um desafio. A parte boa é que temos cada vez mais canais para o fazer, que é um desafio também, porque às tantas já estamos a comunicar com as pessoas por whatsapp, email, redes sociais, portal interno, etc. por montes de coisas e é complicado.

7. Pelo que referiu têm foco em comunicar a *employer branding* interna e externamente. Atribuem mais peso a alguma das duas?

R. Isso é uma das coisas que eu vim tentar trazer. Como eu costumo dizer isto é a mesma coisa que ter dinheiro no bolso e ires para o casino por o dinheiro todo. Quando te esqueces da parte da retenção e estás muito focada na atração, ou seja, quando levas as poupanças todas para o casino arriskas a perder as duas coisas: o que estava certo e a não ganhar nada, ou seja, o que está certo, o que já tens em casa tem que ser muito bem gerido, tem que ser cuidado, como é óbvio às vezes afastas um bocadinho a tua atenção, que é o tal dinheiro que tu tiras e vais ao casino arriscar, para tentar trazer mais algum para casa, mas aquela base é a tua base de conforto, tens que cuidar daquele dinheiro que te vai permitir seres sustentável. É muito isso, cuida dos teus, vamos cuidar dos nossos, garantir que aqueles pelo menos vão ficando connosco e como é óbvio sempre olhar para a frente porque no nosso negócio nós precisamos constantemente de novas pessoas, temos que atrair, agora eu acho que o cerne da questão está aqui, tudo o que eu fizer para as minhas pessoas se eu depois comunicar bem vai servir para atrair outros, porque o meu *mood* na altura para a área da comunicação foi “vou tirar as paredes e pôr tudo em vidro, um bocadinho como um glassdoor que é o que quer dizer, porque se eu mostrar tudo o que se passa cá dentro e se eu tratar bem as minhas pessoas, eu abro uma janela para os meus vizinhos verem como eu trato as minhas pessoas, eles secalhar do outro lado vão

dizer “epa ele afinal trata muito bem as pessoas, eu também quero ir para lá ou quero conhecê-los pelo menos” e isso vai tornar-me mais atrativo. Portanto eu acho que o *employer branding* deve ser olhado de dentro para fora, como quase tudo, não vale a pena dizermos que somos isto e somos aquilo quando depois dentro de casa não somos, então é: temos que ser isto dentro de casa e claro depois há que saber comunicar, porque sem comunicação também não nos vale de nada, vamos fechar o nosso núcleo e depois podemos não chegar a todas as pessoas que queremos e como temos uma necessidade muito grande de atrair temos que ser fortes nisso, temos que pegar em tudo o que fazemos de bem e mandar cá para fora.

8. Tenho uma pergunta sobre gamificação, vi no vosso site e vocês também publicaram no linkedin que têm um jogo quando se entra no vosso site. A nível de *employer branding* e recrutamento vocês costumam utilizar a gamificação?

R. Neste momento não. Não utilizamos, foi algo que já equacionámos, que continua em cima da mesa sempre, até ao momento não o fizemos por uma questão de prioridades digamos assim, mas acho que é algo que pode vir perfeitamente a ser uma opção e uma possibilidade de melhorar ainda mais o nosso *candidate experience*, mas mesmo internamente a *gamification* traz grandes vantagens e acima de tudo mostra muita dinâmica que nós queremos que haja. O problema é que requer normalmente investimento, um processo cada vez mais oleado, ou seja, gamificar só por si pode ser muito arriscado.

9. O quê que acha que os jovens da área das tecnologias de informação mais valorizam quando escolhem uma empresa para trabalhar?

R. Eu acho que cada vez valorizam mais o propósito da organização, a cultura e depois o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, nomeadamente o *remote*, o *dress code*, estes momentos mais lúdicos que as empresas tenham e depois valorizam outra coisa que é: a liderança, terem líderes que eles olham e se reveem é muito importante...líderes inspiradores, motivadores. Eles saberem que o chefe já fez isto e aquilo...ser alguém para quem eles olham e que os inspiram. Parece-me a mim que são estes os principais pontos do EVP das pessoas dão valor. Depois, como é óbvio o salário emocional que nós estamos a falar, mas acima de tudo é isto: Qual o propósito da empresa, quem é que lidera a empresa, quem é que me vai liderar e que importância me dão a mim, como me vão tratar. O facto de trabalho é trabalho, mas a minha

vida não é só trabalho e eu adoro fazer surf e não me interessa estar fechado num projeto a trabalhar até à meia noite todos os dias, secalhar alguém da geração Y percebia que “se eu estiver a trabalhar um ano todos os dias até à meia noite isso vai me dar um incremento salarial, oportunidades de carreira diferentes” e acho que estas novas gerações valorizam mais o hoje do que propriamente o amanhã “hoje estou aqui, amanhã secalhar vou trabalhar para fora, a seguir volto, depois trabalho na empresa do lado, se puder trabalhar sempre a partir de casa trabalho...” e acho que isso vai ser cada vez mais valorizado “que tipo de trabalho eu estou a fazer, para quem é que eu estou a trabalhar”, isto é muito importante, não é só quem me paga é para quem eu estou a trabalhar e no fundo é isto, nas várias dimensões da empresa, nós temos a dimensão emocional, a emoção experiencial e a dimensão contratual, isto dentro do EVP, dentro destas dimensões secalhar a contratual é a que menos lhes interessa, estão muito focados com a emocional, que tem muito a ver com o topo da pirâmide, com a parte do propósito e depois também com a experiencial que é “que tipo de experiência vou tirar daqui? Vou ter festas? Posso ir como quiser para o escritório? Tenho cafés e snacks à minha disposição? não tenho que me preocupar com nada, só tenho que fazer o meu trabalho e às seis horas saio e vou fazer o meu surf?”, é muito isto que cada vez mais eu acho que vai ser valorizado pelas novas gerações e que as empresas ainda têm um caminho gigante para se adaptar a essa nova geração.

10. E a última pergunta está precisamente relacionada com esse futuro. Que proposta de valor ainda não foi desenvolvida mas vocês gostariam de desenvolver para conseguirem manter-se competitivos? O quê que gostavam ainda de fazer?

R. Eu, enquanto Aubay, eu acho que não é real mas uma coisa que tenho pensado muitas vezes é, como é que eu posso ser mais influenciador no mercado e uma das coisas que gostava de fazer era ter a capacidade de dizer ao meu cliente “olhe as minhas pessoas trabalham no seu projeto mas as minhas pessoas à sexta-feira têm que sair às quatro da tarde” porquê? Porque eu valorizo imenso isso e acho que essas pessoas vão conseguir estar mais tempo com a família, ser mais produtivos, etc. e na segunda-feira vão chegar ao trabalho com toda a vontade de ser mais eficazes no que estão e fazer. Eu acho que é um bocado isto que falta, é darmos o primeiro passo e acho que quando dermos o passo de trabalharmos menos horas, ponto um, e focarmos muito mais na eficiência, vamos ser tão ou mais eficazes que hoje mas muito mais eficientes, as empresas vão gastar menos dinheiro, a questão do *remote*, acho que é algo

excepcionalmente importante para que possamos ter pessoas com mais vida pessoal, maior dedicação às suas famílias e eu acho que está a faltar alguns corajosos. Começa a haver, pontualmente, e nós vemos os sinais a vir de fora, da Finlândia, do Japão, por aí fora e vão cá chegar, a questão é quando e como. E acho que está a faltar, neste momento que estão a entrar tantas empresas novas em Portugal e que há tantas empresas a quererem marcar a diferença, o EVP está a trazer coisas negativas também que falávamos o excesso de concorrência faz cometer loucuras, mas eu acho que estes pequenos rasgos de genialidade e de se mandarem para a frente que algumas empresas com propostas de valor completamente diferentes do género “nós aqui trabalhamos quatro dias por semana porque acreditamos que assim o nosso colaborador vai ser o maior”, quando as empresas conseguirem fazer esta força e terem poder junto dos seus clientes, junto dos stakeholders, para implementarem este tipo de regras vantajosas para o equilíbrio da vida pessoal e profissional das pessoas, essas empresas vão partir com uma vantagem muito grande face às outras. Resta saber se já temos um mercado suficientemente maduro e capaz de aceitar isto e perceber que faz a diferença e que vale a pena.

| | | | |
|---------|------------------|---------|--|
| Nome | Gonçalo Sequeira | Cargo | Head of Employer Branding & Recruiting |
| Empresa | Mercedes-Benz.io | Data | 29 de janeiro às 16:00h |
| Fonte | Telefónica | Duração | 31 minutos |

1. A Mercedes-Benz foi distinguida no TOP 10 das empresas com employer branding mais forte na área das TI. Foi a primeira vez que receberam essa distinção?

R. Na marca Mercedes-Benz existem diferentes empresas que recebem prémios distintos, no entanto, atuam como uma quando faz sentido. Não tenho conhecimento desse prémio, mas sei, por exemplo, que a Mercedes-Benz financiamento foi distinguida com o prémio *Great Place to Work*. É de realçar que apesar de ser a mesma marca cada empresa tem uma cultura própria, com pessoas e tipologias diferentes.

EVP: Atração de jovens na área das TI

2. Descreva-me como é que a empresa tem sentido a atual guerra de talento na área das tecnologias de informação.

R. Não posso dizer que tenha uma dificuldade tremenda em atrair mas também não é fácil face ao mercado. O nosso *target* é muito específico e procuramos pessoas que façam *fit* com a empresa. Como oferecemos produtos diferenciadores e a marca é bastante reconhecida notamos que o mais difícil não é encontrar candidatos mas encontrar pessoas boas e certas para o que precisamos.

3. Como é que conseguem atrair talento jovem?

R. No segmento jovem temos diversos eventos em universidades, com participação nas feiras de emprego mas não só, damos workshops técnicos com profissionais da empresa e os resultados são muito bons. Nestes eventos temos desafios técnicos, com torneios que terminam com um *open day* e através destes eventos conseguimos contratar juniores bastante talentosos. Posso dizer que destas iniciativas, em 2018, resultaram quatro contratações e quatro estagiários, um deles foi o que ganhou o desafio.

4. O quê que faz da vossa proposta de valor única e que vos diferencia dos vossos concorrentes?

R. Vai parecer um bocadinho um cliché, mas temos uma cultura diferente. O nosso modelo organizacional é uma olocracia, não sei se conheces, mas resumidamente cada área tem uma determinada competência, com uma hierarquia *flat* em *roles*, com *experts* em cada área e que dá uma maior autonomia e responsabilização na tomada de decisão.

Além disso, somos a primeira marca automóvel a abrir um novo ramo tecnológico.

Nós também oferecemos uma grande flexibilidade, os nossos colaboradores não têm um horário fixo, podem trabalhar quando necessário a partir de casa, temos o lema de “máxima liberdade máxima responsabilidade” e tem funcionado muito bem graças ao grande nível de comunicação e coordenação das pessoas.

Atrai também aquilo que fazemos, somos responsáveis pelo novo site da mercedes a nível mundial onde colocamos na plataforma os vários produtos como o *test drive* por exemplo. Estamos agora a desenvolver uma experiência digital pós-venda.

5. Notam diferenças na atração de talento nas várias gerações?

R. Vai sempre depender da posição, mas contratar jovens na faculdade é mais fácil, através de todas aquelas iniciativas que desenvolvemos conseguimos conhecer as pessoas em massa e contratar os melhores. Além disso, estes perfis geralmente estão à procura de experiências novas e estão mais abertos.

Os perfis mais seniores são normalmente mais exigentes, têm outras expectativas e são mais seletivos. Além disso, não os conseguimos encontrar em eventos em massa como acontece nos programas nas universidades, no entanto, eu acredito que a marca Mercedes-Benz ajuda a desbloquear e a atrair este *target*.

6. Quais considera que são os benefícios e os atributos mais valorizados pelos jovens da área das TI quando escolhem a vossa empresa para trabalhar?

R. Para além da cultura e da flexibilidade que referi, penso que valorizam o facto de poderem aprender com pessoas mais velhas e trabalharem em equipa. Além disso, existe uma grande abertura dos seniores para aprender e ouvir os juniores.

7. Como é que divulgam o vosso EVP?

R. Divulgamos através da nossa presença nas feiras de emprego das universidades, dos workshops que fazemos, sentimos que tem resultado e os vídeos que publicamos para atrair e reter talento, que normalmente são muito bem aceites.

8. Já utilizaram a gamificação para promover a vossa employer branding?

R. Já utilizámos um pouco de gamificação nos torneios que acontecem nos nossos eventos e sinto que isso ajudou porque tem um objetivo, uma meta e isso incentiva-os, no entanto, acho que é importante encontrar outras formas de chegar lá sem ser através da gamificação.

9. Acha que a informação que consta nos *social media* (redes sociais, sites sobre a reputação das empresas...) influencia a atração e eventual candidatura à vossa empresa?

R. Acho, na minha perspectiva, que impacta mais no *target* com mais experiência, que pensa muito antes de tomar a decisão. Os jovens nem sempre fazem essa *search* sobre a empresa, mas quando o fazem acredito que sim.

EVP: Atração de jovens na área das TI

O que funciona muito bem com os jovens é o passa a palavra, aliás nós temos um programa de referência onde os colaboradores recebem um prémio monetário por referenciarem. Temos ainda casos de candidatos que são rejeitados mas gostaram tanto do processo de recrutamento que continuam a recomendar-nos e a enviar pessoas.

10. Que propostas de valor ainda não foram implementadas mas gostariam de desenvolver para que a Mercedes-Benz.io se mantenha atrativa na atual “guerra de talento”?

R. Estamos neste momento a desenvolver uma academia/escola, não terá nenhum destes nomes mas o objetivo é divulgar e desenvolver ainda mais a parte da formação. Nós somos ainda muito recentes, começámos em maio de 2017 e portanto os processos ainda são todos muito recentes. Apesar de ainda não termos esta academia/escola oferecemos sempre que possível e faça sentido formações aos nossos colaboradores nas áreas que mais gostam. Por exemplo, há uma conferência em Londres de um tema interessante para alguém, nós tentamos sempre patrocinar a ida dos nossos colaboradores com a contrapartida de terem que partilhar com o grupo o que aprenderam e isso é uma proposta de valor que também é bastante valorizada.

| | | | |
|---------|------------|---------|-------------------------|
| Nome | Pessoa X | Cargo | Talent Spotter |
| Empresa | Empresa X | Data | 14 de janeiro às 10:00h |
| Fonte | Presencial | Duração | 56 minutos |

1. A primeira pergunta está relacionada com a atual guerra de talento. Como é que a vossa empresa tem sentido a atual guerra de talento para atrair jovens na área das tecnologias de informação?

R. A tecnologia que utilizamos, outsystems, acaba por estar aqui muito na vanguarda, portanto mesmo pela Gartner que é a entidade que diz quais são as tecnologias que estão para o futuro, se vires outsystems está em primeiro lugar, significa que toda a gente quer ter outsystems. E porquê que isso é complicado? Porque significa que andamos todos à procura do mesmo e para teres uma ideia os *developers* de outsystems acho que são dos mais bem pagos no mercado. O facto de ser muito procurado faz com que as empresas tenham que ser cada vez mais competitiva e isso não é só em benefícios ou no ambiente que tens dentro da empresa mas acima

de tudo é dinheiro. Portanto eu noto que há muita guerra porque quando eu entrevisto as pessoas e pergunto se estão noutros processos de recrutamento as pessoas normalmente dizem que sim, algumas dizem o nome das outras empresas e é assim que eu vejo que nós andamos todos à procura do mesmo.

2. Vocês sentem que conseguem atrair ou é difícil comparado com as grandes empresas?

R. Nós conseguimos, para já porque o nome “empresa X” é muito sonante no mercado, somos mesmo muito conhecidos, nós fazemos parte dos elite partners da Outsystem e fazemos parte do TOP 25 a nível mundial, ou seja, as pessoas conhecem-nos e nós conseguimos atraí-los com isso. E depois também a maneira como fazemos as entrevistas, todo o processo de recrutamento e depois da integração a maneira como as pessoas são acolhidas e mantidas, porque depois temos a retenção que é muito importante, não vale a pena ter cem pessoas a entrar se a mesma quantidade sai...é a mesma coisa que teres um barco a afundar e estares a tirar a água com um balde, não te dá nada. É assim que nós conseguimos atrair na guerra de talento, mas sim há imensa guerra.

3. De que forma é que a proposta de valor de uma empresa consegue ajudar na atração de talento?

R. Nós tentamos ter um conjunto de benefícios que ajuda a “empresa X” a estar lá em cima, eu chamo-lhe *employer branding*. Como é que usamos isso para atrair pessoas? Oferecemos um conjunto de benefícios, tentamos sempre ter um salário competitivo, temos muitas parcerias que as pessoas conseguem usar, horários flexíveis, possibilidade de trabalhar a partir de casa. Nós aqui não andamos atrás das pessoas, nós fazemos muito o nosso horário, o que acaba por dar muito jeito. E acima de tudo apostamos muito na formação, nós achamos que a formação e as certificações são muito importantes, ainda para mais em outsystems as pessoas têm que ser certificadas para conseguir subir nos rankings e carreiras, etc. Então nós apostamos imenso na formação, damos ted talks, workshops, aulas de preparação para certificação e achamos que isso também acaba por nos distinguir bastante.

Depois o facto de termos avaliações trimestrais, o que é muito bom porque as pessoas recebem feedback constante e eu sinto que isso é uma coisa das novas gerações, *millennials*, geração Z...as pessoas precisam de feedback constante, eu noto muito isso. Então tentamos fazer, seja

em avaliações propriamente ditas e mesmo em avaliações nós tratamos de maneira diferente, não somos aquela empresa que anda com o “chicote na mão vamos ver o que tu fizeste e se cumpriste o objetivo ou não”, mas mais ao contrário, vamos ver aquilo que secalhar não estiveste tão bem para podermos melhorar e dar-te mais formação para que consigas chegar lá. Seja os coffee breaks que nós temos que são sessões que acontecem de dois em dois meses, três em três meses, dependendo da senioridade da pessoa. E quando dizemos isso nas entrevistas normalmente os olhos brilham. Nós aqui tentamos sempre ter uma ideia de *empower the people*, o que significa que as pessoas não precisam de ter x anos de casa para subir na carreira. Temos o exemplo de uma colega que em nove meses subiu quatro posições, portanto ela começou como, não é junior mas é ali um intermédio e neste momento já está a assumir a gestão de equipas, passou tudo em nove meses, ela é esforçada, trabalhou bastante, nós percebemos o potencial que ela tinha, fomos “picando”, ou seja, fomos puxando sempre para ela conseguir subir sempre mais e mais e neste momento está a assumir já a gestão de equipas. A progressão de carreira consoante o desempenho é bastante importante aqui e é sempre progressão na carreira para o lado que os colaboradores querem subir, isto porquê, no mundo do IT a ideia que eu tenho é, se tu queres subir na carreira chega a um ponto que tu vais ter que gerir equipas, na maior parte das empresas é assim, só que há pessoas que não querem gerir equipas e às vezes são ótimos *developers* e péssimos gestores, pessoas que são assim da mesma maneira que há pessoas que gostam mais da vertente gestão de equipas e gostam de coordenar e estar em contacto com o cliente e depois há o típico *developer* que quer é a parte técnica e ser o guru da coisa, isso acontece. E aqui na empresa X temos os dois caminhos e eu sinto que isto na atração de talento, quando eu falo também disto as entrevistas as pessoas normalmente brilham também um bocadinho os olhos e dizem “Ainda bem que disseste isso porque eu não quero gerir equipas de maneira nenhuma, sou péssima nisso, eu quero é ser *expert* na tecnologia, dominar a base de dados como ninguém domina, não quero gerir equipas” e está tudo bem, portanto acaba por ser isso.

4. O quê que acha que vocês oferecem na vossa proposta de valor que é diferente da dos vossos concorrentes que faz com que consigam atrair estes jovens e que eles vos escolham a vocês em detrimento dos vossos concorrentes?

R. A maneira como nós conduzimos as entrevistas e fazemos o *follow up* é muito importante, por exemplo, nós só fazemos uma única entrevista em todo o processo de recrutamento, nós juntamos as duas coisas: parte técnica e *soft skills* e mesmo a maneira como a entrevista é feita é como se fosse uma conversa, não há aquelas perguntas fechadas, a parte técnica embora tenha que ser avaliadora mas é feita de uma maneira muito descontraída e sinto que as pessoas conseguem ver o que é a empresa X numa entrevista, a mensagem que tentamos passar nas entrevistas é isso, ou seja, é o ambiente que vais ter e é o ambiente que eu tento ter nas entrevistas e depois todo o *follow up* e acompanhamento que nós fazemos, estamos sempre disponíveis, eu volta e meia vou ter com eles, imagina candidatos que têm dúvidas mas que são complicadas de explicar por telefone e que não têm disponibilidade para vir à empresa, eu vou lá, tentamos sempre fazer o *follow up* e o acompanhamento de uma forma um bocadinho diferente e as pessoas acabam por sentir isso e portanto, na hora de escolher onde é que ficam já houve candidatos que escolheram a empresa X mesmo que, por exemplo, a nível monetário a nossa proposta seja ligeiramente inferior a outras consultoras e eu penso que isso tem sempre muito impacto. Nesta fase das entrevistas tentamos sempre passar aquilo que é a nossa cultura e eu mostro sempre os nossos escritórios no primeiro dia também para eles tentarem perceber que aquilo que eu digo não é mentira porque a verdade é que há muita gente nas entrevistas e nos processos de recrutamento que tenta passar uma ideia que não corresponde à verdade e nós aqui somos muito transparentes, o que é é, aquilo que não é não e não vou dizer o contrário só para o candidato ficar mais contente. Portanto tentamos sempre mostrar a nossa cultura, mostrar os escritórios, como é que as coisas são feitas ou não, por exemplo, eu falo sempre dos horários flexíveis e toda a gente diz “tudo bem, toda a gente tem horários flexíveis” mas a maior parte das minhas entrevistas são pós-laboral, a partir das cinco, seis da tarde que é quando as pessoas podem e é muito giro porque dizemos “temos horários flexíveis, a partir das cinco, cinco e meia as pessoas começam a sair” e há pessoas que não acreditam e eu digo “anda ver” e às cinco e quarenta e cinco/ seis da tarde o escritório começa a ficar às moscas e as pessoas começam todas “afinal é mesmo verdade” e é um bocado isso, a ideia é nós tentarmos transmitir ao máximo como é que a cultura e vida na empresa X é vivida.

Nós também investimos muito nas pessoas, toda a formação que nós damos, as certificações que oferecemos são pagas por nós e nós não costumamos por muitas adendas nem nada disso portanto nós confiamos muito nas pessoas e eu gosto sempre de ser transparente para as pessoas,

mesmo a nível de projetos, o quê que a pessoa vai fazer quando entrar na empresa X porque isso também é importante, a gestão de expectativas, que eles normalmente querem sempre saber “o quê que eu vou fazer na empresa X? Para onde é que eu vou?” e nós aí tentamos sempre gerir as expectativas da melhor maneira possível.

5. Sentem alguma diferença a nível geracional na atração de talento?

R. Sim e não, ou seja, o mundo do IT como é muito descontraído as pessoas acabam por ter todas mais ou menos as mesmas *soft skills*, claro que há sempre aquelas pessoas mais introvertidas, outras mais extrovertidas, mas as pessoas são sempre muito descontraídas e o ambiente acaba por proporcionar a isso. Eu noto diferenças no que toca a progressão de carreira e expectativas, seja salariais seja desafios, o que quer que seja. Uma pessoa mais junior mergulha mais no desconhecido, uma pessoa mais senior já se preocupa mais para onde vai, o quê que vai fazer, quantos elementos a minha equipa vai ter e quando este projeto acabar há perspectiva de ter mais projetos deste género ou tenho que ir para uma coisa diferente e depois a nível de expectativas salariais as pessoas mais novas querem uma maior liquidez enquanto que as pessoas mais seniores, quando digo pessoas mais seniores não é pessoas mais velhas do que nós, é pessoas da nossa geração e da nossa idade já não querem tanta liquidez, querem secalhar receber mais no bruto para conseguirem já pensar um bocadinho mais à frente que é “mas eu vou pedir um empréstimo daqui a uns anos” ou “eu daqui a quarenta ou cinquenta anos estou-me a reformar e quero ter aquela reforma” enquanto que as pessoas mais juniores pensam “epa eu queria era mais liquidez porque eu quero viajar”, eu noto isso. A forma como fazemos a abordagem também é diferente, tem que ser diferente.

6. Então como é que vocês fazem essa abordagem para perfis junior e para perfis mais seniores?

R. A nossa atração é feita através de base de dados, nós partilhamos a base de dados com a empresa Y e portanto temos acesso a muitos candidatos e depois o linkedin é essencial. Nós tentamos abordar as pessoas através de mensagens no linkedin, eu tento sempre que as mensagens não sejam as mesmas, apesar de ter o recruiter e aquilo dá para guardar templates, etc. eu gosto sempre de fazer mensagens personalizadas para as pessoas, acho que tem muito mais impacto.

Para as pessoas mais juniores tentamos mandar mensagens mais descontraídas, volta e meia juntamos um meme, etc. porque é o que puxa, as pessoas são abordadas de todas as maneiras e feitos e o que se destaque muitas vezes é o que faz as pessoas virem cá “nunca ninguém me tinha mandado um meme”. Eu gosto quando as pessoas me dizem isso. As pessoas mais seniores, digo vinte e oito, trinta anos são pessoas mais seniores na experiência que têm, uma pessoa que comece a trabalhar aos vinte e dois aos vinte e oito já tem seis anos de casa portanto é senior, vamos tratar como as coisas são e portanto as nossas mensagens aí são um bocadinho diferentes, à partida há sempre alguém no meio, outsystems é uma ervilha, toda a gente se conhece e portanto se eu gritar ali dentro “alguém conhece o não sei quantos” alguém vai levantar a mão e por isso as mensagens têm que ser muito mais personalizadas. Temos que apresentar muito melhor a empresa X, seja a nível de serviços, seja a nível de projetos, porque a maior parte das pessoas o que me responde é “gostei muito da tua mensagem, mas diz-me uma coisa: que projetos é que têm, qual é o intervalo salarial, qual é a perspetiva de carreira, etc.”. Ou seja, as pessoas mais seniores tendem a fazer um monte de perguntas antes sequer de decidir “ok então eu vou aí falar contigo”. O espírito é diferente. As pessoas mais seniores são muito mais protetoras da sua vida porque já têm todo um nível de vida diferente, já têm as responsabilidades e portanto não se podem atirar assim de cabeça. As pessoas mais juniores são muito mais descontraídas, muito mais leves, obviamente querem sempre saber mais sobre tudo, às vezes as entrevistas técnicas passam a aulas e é muito interessante porque eles querem sempre saber mais e mais e às tantas costumamos ter quadros e fazemos entrevistas técnicas com exercícios no quadro então eles começam a fazer perguntas e é engraçado. Obviamente estou a falar de uma maneira geral, já apanhei pessoas seniores que estão prontas para mergulhar no desconhecido e já apanhei pessoas juniores que fizeram mil e quinhentas perguntas.

7. Relativamente à comunicação da vossa *employer branding* como é que vocês fazem a nível interno e externo?

R. Externamente nós colocamos *posts* no linkedin, temos um blog onde partilhamos tudo aquilo que vai acontecendo na empresa X e depois esses *posts* no blog são partilhados nas mais variadas plataformas, facebook, linkedin e acho que neste momento é só, não temos instagram nem twitter. Não são só coisas que acontecem na empresa X, são no geral, tudo o que tenha a ver com a plataforma outsystem...criar uma nova funcionalidade para a plataforma, alguém

escreve um artigo de opinião, eventos que tenham acontecido dentro da empresa X, acho que isso também é muito importante para a geração mais millennial e Z, eles perguntam-me sempre se nós temos festas. Achava que nunca me iam fazer essa pergunta mas é mais comum do que aquilo que se pensa, é verdade.

Para a atração específica faço isso, ou seja, há muita partilha de informação e as pessoas normalmente metem gosto e nós vamos ver quem meteu gosto e quem comentou e etc. e a partir daí desencadeia-se tudo. Normalmente pessoas que nos adicionam no linkedin ou metem gostos em demasiados posts são pessoas que à partida estão interessadas e muitas vezes só não querem vir falar connosco e dizer “tenho interesse na vossa empresa” e portanto nós aí depois “olha vi que gostaste aqui de uns quantos *posts* meus, não queres vir aqui para conhecer um bocadinho melhor a empresa X, mesmo que seja sem compromisso, mas vem cá e vamos falar um bocadinho melhor” e a maior parte das pessoas vem e depois acaba por ficar.

E para pessoas mais seniores, obviamente eles também vão ligar a *posts* no linkedin mas não são tão interativos, depois quando mandas uma mensagem “eu já conhecia a empresa X, eu sei que vocês metem muita coisa no linkedin e conheço a pessoa Y que trabalha aí e tenho interesse em conhecer mais, etc.”. Nós estamos a falar de pessoas já com experiência em outsystems, depois ainda há as pessoas que vêm de outras tecnologias e querem fazer o shift para outsystems e que são cada vez mais, que vão falar comigo no linkedin ou então também começam a interagir muito no linkedin e nós mandamos uma mensagem e eles dizem “não trabalho em outsystems mas até gostava de aprender” e eu respondo “então vem aqui falar comigo ou eu vou aí falar contigo não tem qualquer problema”, já aconteceu, já tive almoços/entrevistas, almoços/apresentação de propostas, a ideia aqui é pôr o candidato sempre muito à vontade, mas na parte da atração é muito isso, anda muito à volta de toda uma relação informática/rede social. No que toca à base de dados volta e meia também fazemos pesquisa em base de dados e aí a coisa flui de maneira um diferente, é muito *could call* “Olá o meu nome é Y, faço parte da empresa X, somos uma consultora dedicada a soluções outsystems, sabemos que tiveste aqui na empresa Y, tiveste este percurso mais ligado a outsystems, queres ter uma conversa connosco para ficares a conhecer-nos um bocadinho melhor?”. Eu tento sempre não dizer algumas palavras: “desafios profissionais, novos desafios, novas oportunidade...” porque é sempre muito batido e a ideia aqui é sempre tentar fazer com que a pessoa queira vir cá, conhecer os nossos projetos e não tanto “estás interessado em novos desafios?”. A ideia aqui é tentar sempre

que as pessoas tenham poder, ou seja, não é tanto nós obrigá-las a vir mas sim elas terem uma vontade genuína de virem aqui. A maior parte das pessoas que vem é porque estão interessadas e acabam depois por ficar.

A comunicação interna nós temos newsletters, temos um canal de comunicação que nós usamos onde temos vários grupos e onde há bastante interação, é muito giro porque há pessoas que não se conhecem, isto porque temos pessoas em cliente e pessoas em sede e falam todos uns com os outros mesmo que nunca se tenham conhecido é muito engraçado. A nível de comunicação interna, a nível de RH e de retenção nós tentamos sempre estar muito próximos das pessoas e isso acaba por fazer toda a diferença, estamos com eles, eu estou sentada ao pé deles, no meio deles, a fazer as minhas coisas e a meter-me com eles e etc. e eles sabem que alguma coisa podem vir ter comigo e acho que isso acaba por aperfeiçoar um bocadinho a estratégia de retenção, porque eles sabem que podem vir ter connosco, não somos aquela entidade “tens que ir falar com os recursos humanos”, isso não existe na empresa X e acaba por fazer muito sentido. E depois o facto de estarmos a aperfeiçoar mais os processos de carreira, de avaliação, etc., isto porque a empresa X, em quatro anos, apenas a partir de abril é que tem departamento de recursos humanos, até lá era tudo *search services* da empresa Y, ou seja, acabava por não haver uma proximidade maior e por nos afastar daquilo que era o *core* da organização e agora já não existe isso. Isso faz com que desde que eu e a minha colega entrámos, eu em junho e ela em abril, que a taxa de saída tem sido muito baixa. Obviamente temos a comunicação interna bastante apurada, os *posts*, a newsletter que é onde os colaboradores podem escrever artigos de opinião sobre o que quer que seja que queiram falar. E depois temos o *mission scorecard* que são mini fóruns com todos os temas que podem de alguma maneira contribuir para o crescimento da empresa, temos imagina: RH, parte financeira, *people and communication* que é o mais mexido porque engloba tudo o que tem a ver com a vida na empresa, *team building*, organizar jantares de natal, festas... agora houve uma pessoa que teve uma ideia genial, um rapaz que gosta de fazer cocktails e disse-me “o quê que tu achas de eu fazer um workshop e cocktails para a malta?” e eu “ok, brutal” e vamos fazer isso em março. Tem também a parte R&D portanto procura de novos componentes para integrar em outsystems, tens a parte do *technical training*, tudo o que seja treino e formação, tens a parte de mercados e gestão de processos. O quê que as pessoas podem fazer aqui dentro da empresa X, podem juntar-se a estes grupos e discutir ideias que podem ser implementadas na empresa. Eu posso dar um exemplo, eu fui fruto de um

mission scorecard, isto porquê, na altura não havia *IT recruiter*, as pessoas entravam por referência, ou seja, era preciso que alguém conhecesse alguém para conseguir entrar. E a malta juntou-se toda “mas já temos tanto grau de conhecimento, tantos anos de experiência nisto, porquê que nós não contratamos uma pessoa que só se dedica a recrutamento? abrir a empresa X ao mundo e começar a atrair talento” porque obviamente conhecem muita gente e muita gente que é boa mas não conseguem conhecer todo o mundo, apesar de outsystem ser uma ervilha. E lá está nas entrevistas quando eu falo disto as pessoas pensam “uau”, ou seja, não tanto dizer que isto está aqui e que ajuda mas dar um exemplo prático, se não fosse uma decisão dos colaboradores, obviamente que o CEO provavelmente iria lembrar-se disso, mas foi uma coisa que partiu das pessoas e repara contratar uma pessoa não é propriamente uma coisa fácil, é preciso pagar um ordenado, é preciso preparar a empresa para a chegada, etc. Mas sim eu digo sempre isto e as pessoas por norma ficam contentes. Tanto na atração mas sobretudo na retenção é o facto de as pessoas saberem que a voz delas aqui na empresa X pode contribuir para alguma coisa, as coisas efetivamente acontecem e mexem-se muito”.

8. Sente que as pessoas que já cá estão recomendam a empresa a outras pessoas, acha que é uma boa forma de atrair?

R. Sim, há muita gente que já nos conhece, é muito giro porque, especialmente as pessoas mais seniores, como te digo outsystems é uma ervilha, toda a gente se conhece, porque é um mundo relativamente pequeno porque lá está, há alguns *developers* em outsystems, mas como há muita procura e pouca oferta o que significa probabilidade de algum dos meus colegas já ter trabalhado com alguém que eu aborde é muito alta e portanto às vezes quando abordo as pessoas “ah sim eu sei o meu amigo trabalhou aí e gostou muito, eu neste momento não estou assim muito disponível para mudar, mas quando eu estiver digo-te alguma coisa porque eu sei como é a empresa X, o meu amigo já me contou e isso é uma empresa onde eu quero estar, daqui a uns tempos vamos falar”. Nós também temos programas de refer que é: eles mandam-nos o CV de amigos e conhecidos e se essas pessoas ficarem num período de pelo menos três meses as pessoas ganham out points, sabes quando carregas o telemóvel e ganhas pontos com esse carregamento? É literalmente a mesma coisa. Tu ganhas 500 X points que depois podem ser trocados por qualquer coisa que possa ser comprada pela empresa X. Há malta que compra telemóveis, fones, computadores, viagens, há quem troque por dias de férias, podes trocar em

dinheiro mas normalmente não fazem isso porque levam a talhada do IRS, portanto eles preferem telemóveis, etc. Nós temos essa estratégia, obviamente é só para *developers*, os *managers* e malta de recrutamento e RH não está abrangida, mas há muita gente que acaba por recomendar pessoas. O mais engraçado é que a maior parte deles não se lembram dos X points, é porque acham mesmo que aquela pessoa fazia sentido, ou seja, recomendam não pelos benefícios que isso pode trazer para a vida deles mas mais por essa pessoa poder fazer sentido.

Acho que é muito bonito que as pessoas se sintam tão bem e gostem de trabalhar aqui que “ esta pessoa tem que vir para cá porque tem que viver aquilo que estou a viver” então é muito por aí.

9. Já utilizaram alguma vez a gamificação para promover o vosso employer branding ou no processo de recrutamento?

R. Quando ainda não estávamos na empresa Y, eu não fazia parte ainda, eu sei que foi feita alguma coisa, foram feitas algumas dinâmicas nesse sentido. Neste momento como fazemos parte da empresa Y temos que acabar por uniformizar um bocadinho a mensagem que passamos. Não quer dizer que volta e meia não haja qualquer coisa assim fora da caixa, mas tentamos que a mensagem seja passada com coerência com a empresa onde pertencemos, portanto neste momento não.

9.1. E qual é que acham que é a importância da gamificação neste processo de employer branding?

R. Depende. Depende sempre dos perfis que estamos a falar, pessoas mais seniores não vão querer saber disso, é a ideia que eu tenho, pessoas mais juniores até acham piada e aí sim, portanto pode ser uma coisa que possa fazer sentido apostar desde que seja feita da maneira mais correta, eu acho. Acho que isso pode ser interessante se conseguir arranjar alguma estratégia que vá ao encontro tanto de pessoas juniores como pessoas seniores, sei que isso é o melhor dos dois mundos e nem sempre é possível, mas sim penso que poderia ser bastante interessante.

10. Tenho outra questão que está relacionada com aquilo que vocês não controlam. Quando as pessoas estão cá vocês conseguem mostrar aquilo que são, mas às vezes são divulgadas

EVP: Atração de jovens na área das TI

informações, seja nas redes sociais seja nos sites de reputação das empresas que não são controladas pela empresa X. Como é que conseguem gerir isso?

R. Nós tentamos ser o mais transparentes possível. Isso já nos aconteceu, estava uma vez numa entrevista, eu estava com alguém da parte técnica, qualquer *manager* da empresa X consegue fazer entrevistas técnicas, eu por norma tento sempre escolhê-los de acordo com o que eu acho que é a experiência do candidato e o que eu acho que possa fazer sentido, porque a ideia é atraí-los e não assustá-los. Nós temos aqui pessoas que são *managers*, só para fazer o parenteses, não me esqueci da tua pergunta, nós temos pessoas que são managers mas vêm de outras tecnologias e entrevisto pessoas que são de outras tecnologias mas querem fazer o shift, então eu chamo essas pessoas também para lhes dar aqui um bocadinho a perspetiva que também é possível a pessoa mudar de tecnologia e chegar longe. Quando são pessoas mais juniores gosto sempre de trazer alguém mais descontraído para colocá-las mais à vontade, normalmente são pessoas um bocadinho nervosas nas entrevistas.

Então, eu tive uma entrevista com um candidato que depois ficou colaborador, que já tinha tido assim um feedback da empresa X, de um projeto específico, que não tinha corrido assim tão bem, por uma série de fatores a coisa não tinha corrido bem, a pessoa que estava nesse projeto na altura saiu e em conversa com este candidato tinha falado com ele sobre isso e o candidato depois confrontou-nos e nós aí somos transparentes, ou seja, nós quando erramos ou quando as coisas não correm assim tão bem nós não vamos dizer que a culpa é dos outros, nós assumimos os nossos erros, até porque no passado já perdemos pessoas também por erros que nós fizemos. Nós temos sempre entrevistas de saída e normalmente depois tentamos corrigir. Portanto, quando a coisa não corre bem não vou dizer “ai não, mas isso a pessoa é que pintou a coisa muito negra” não, quando a coisa não corre bem temos que ser transparentes “sim olha não correu bem por este cem número de fatores”, nós reunimos aqui com o cliente em questão e definimos as regras do jogo e neste momento as coisas estão muito melhores. Lá está, transparência, o que é é, o que não é não é e quando eu não sei digo que não sei.

Nós temos quatro anos de história e obviamente que nestes quatro anos nem tudo foi um mar de rosas, basta as pessoas saírem um bocadinho mais chateadas, por acaso a maior parte das pessoas que sai até sai a bem, mas há pessoas que saem chateadas com a vida e com a empresa X no geral, e depois falam com as pessoas, é normal, as pessoas falam. Imagina, é normal, se eu conheço aquela pessoa que esteve a trabalhar ali eu vou perguntar-lhe, é tu teres uma amiga

ou uma colega que já trabalhou numa empresa na qual estás no processo de recrutamento o quê que tu fazes? Vais contactar. A pessoa pode dizer-te maravilhas ou pode dizer “olha eu estive lá mas a coisa não correu assim tão bem por isto, isto e isto” e eu prefiro que eles venham cá e perguntem as coisas diretamente do que virem só a uma entrevista e depois estarem a pensar “epa mas o não sei quantos disse-me aquilo e ela está-me a dizer isto”. Tentamos sempre ser o mais transparentes possível “nós na altura não estávamos preparados para este tipo de problema, nunca nos tinha acontecido e por esse motivo aconteceu isto e isto, o quê que nós fizemos? Melhorámos, aprendemos com os erros e agora isso não acontece”.

11. Vocês procuram pessoas mais semelhantes às que já cá estão ou diferentes?

R. Nós tentamos sempre ter pessoas com diferentes *backgrounds* e diferentes personalidades, primeiro porque se formos todos iguais não tem piada e depois porque as pessoas com *background* diferente, seja a nível de curso profissional seja a nível de soft skills, podem dar *inputs* e visões diferentes nos projetos e nós em consultoria isso é essencial, porque a ideia da consultoria é muito do *advisory*, é muito da parte do aconselhamento ao cliente, é perceber a área de negócio do cliente para depois trabalhar da melhor maneira com ele e por isso nós tentamos sempre ter personalidades diferentes dentro da empresa X. Obviamente que se uma pessoa for muito boa e tenha uma personalidade muito parecida com o X ou com o Z ela vai entrar também, mas nós não fazemos distinção por isso.

12. Como comecei por dizer, vou fazer o questionário para perceber quais são as preferências dos jovens de elevado potencial das TI e queria saber quais é que vocês empresa acham que são os atributos e benefícios que da vossa experiência acham que atrai mais estes jovens.

R. Em primeiro lugar e acima de tudo, acho que mesmo antes do salário, porque é importante mas acho que há coisas mais importantes e mesmo das pessoas que tenho entrevistado e mesmo os colegas com quem falamos na copa a perspectiva de carreira e de evolução é muito importante para estas pessoas, eles querem saber para onde é que podem ir e como é que podem lá chegar, eu acho que é importante. Depois projetos, isso também é extremamente importante e os tipos de projetos que há, por exemplo há pessoas que não querem sair do país, há pessoas que estão mortas por assumir desafios novos internacionais. Nós temos uma pessoa neste momento a viver na Bélgica, por exemplo, e ele não quer deixar de trabalhar connosco, mas quer ficar na

Bélgica, ou seja, pessoas que querem experiências internacionais acho que isso também pode ser importante. Depois benefícios que nós possamos ter, há cada vez mais pessoas a perguntar se temos horário flexível e como é que são os nossos horários, mesmo que não sejam flexíveis, ou seja, há empresas que dizem que têm horário flexível mas depois se for preciso entram às nove da manhã e saem às sete, oito da noite e isso é o flexível deles, ser flexível para mais e nós aqui não somos assim, há pessoas que entram às oito e saem às cinco, outras entram às nove e saem às quatro porque já têm o trabalho todo feito e isso é bastante importante. Sinto que o facto de as pessoas poderem trabalhar a partir de casa também é bastante importante. Acho que só depois, pelo menos às novas gerações, é que vem o dinheiro e lá está liquidez sempre, não lhes interessa receber tudo no bruto se depois ficarem a receber menos.

Pessoas mais seniores interessa-lhes acima de tudo progressão de carreira a curto prazo, ou seja, nas pessoas mais juniores interessa saber que existe e está lá, pessoas mais velhas já têm outras perspetivas, querem saber até onde podem ir e como e quando chegar lá. A parte também do horário flexível e de trabalhar a partir de casa porque são pessoas que já estão a pensar que daqui a uns anos querem ter filhos, querem tentar perceber como vai ser e acima de tudo na parte do salário querem receber tudo ou quase tudo no bruto e é isso, portanto sim é diferente.

13. Tenho uma última pergunta que tem a ver com o futuro. O quê que vocês ainda não implementaram a nível de propostas de valor e que gostariam de vir a implementar para que se mantenham competitivos a nível de atração destes jovens?

R. Isso é uma pergunta um bocadinho difícil, porque lá está, estamos ainda em período de transição. O quê que nos falta, falta ser mais originais na maneira como abordamos as pessoas, ou seja, essa parte do *gamification* eu já tinha tido essa ideia e já tenho discutido com a malta mas lá está ainda não sabemos muito bem para que lado é que vamos, portanto secalhar algo assim faz-nos falta. Depois faz-nos falta ter abordagens diferentes na forma como entrevistamos as pessoas e eu tento sempre ser bastante diferente, porque eu gosto que as pessoas pensem que não saíram só de mais uma entrevista, que aquilo realmente teve impacto, e portanto nesse sentido eu tento sempre arranjar dinâmicas diferentes, portanto eu acho que falta isso, falta sermos um bocadinho mais originais, mas a verdade é que as entrevistas têm todas os mesmos momentos e portanto às tantas há coisas que não podes sair dali, quanto mais não seja aquelas

perguntas chave como quais as tuas expectativas salariais, o quê que faria sentido para ti, estás noutros processos de recrutamento, etc.

Falta-nos, lá está ainda estamos numa fase de estudo e de transição por isso acho que nos falta mais empatia, e não falo só de nós, falo no geral no mercado de trabalho, falta-nos ser um pouco mais empático, gosto sempre de tratar as pessoas como se elas fossem pessoas, não são carne para canhão. Imagina eu conheço colegas e já trabalhei para algumas pessoas que a partir do momento em que aquela pessoa não dá para ti despacham a pessoa em dez minutos e está feito. E nós aqui não fazemos isso. Mas de uma maneira geral eu acho que falta isso, mais proximidade, mais empatia, porque tudo o resto tu consegues a bem ou a mal, estratégias mais alternativas para abordar pessoas, ligares à pessoa e falares com a pessoa de forma diferente, estratégias de *gamification*, isso tu consegues facilmente fazer, agora criar empatia com uma pessoa, tratá-la com respeito e acima de tudo tentar fazer com que a pessoa saia daquela sala com um bocadinho mais do que entrou e efetivamente não foi só uma entrevista, aprendeu alguma coisa, acho que é isso que falta, porque nós andamos todos aqui no mercado de IT tão ocupados à procura das mesmas coisas que nos esquecemos literalmente de olhar para a pessoa, acho que é isso que falta e se não tivermos cuidado com isso vamos caminhar para o mundo do materialismo e não tanto da humanização e nós enquanto RH tentamos sempre meter o recrutamento na parte dos RH e não na parte do sales ou das vendas e isso acaba por fazer diferença e eu acho que é isso que falta, não entrar em modo piloto automático.

Eu falo por mim, quando entrevisto alguém que pode não dar para mim eu espremo a pessoa ao máximo, no bom sentido, porque pode não dar para mim mas se eu falar com alguém ali da empresa Y e digo “olha eu entrevistei esta pessoa, ela não dá para mim mas ela tem isto, isto e isto, pode dar para ti” e respondem “sim estava mesmo à procura de uma pessoa com essas características” e é ótimo, imagina que eu despacho...perdia o meu tempo, perdia a pessoa o tempo dela porque não ia dar em nada e acima de tudo não ias criar empatia suficiente porque a pessoa que está desse lado sente se tu te preocupas ou não e eu acho que é isso que falta.

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | |
|---------|-------------------|---------|-------------------------|
| Nome | Alexandra Marques | Cargo | Head of Human Resources |
| Empresa | NBCC Consulting | Data | 20 de janeiro às 15:30h |
| Fonte | Presencial | Duração | 49 minutos |

1. Queria começar por falar na atual guerra de talento que existe na área das tecnologias de informação, como é que a vossa empresa tem sentido essa guerra?

R. Bem existe muita procura e pouca oferta na área das tecnologias de informação. Estes talentos das tecnologias acabam por ser cada vez mais escassos e há muitas empresas como a nossa a fazer outsourcing e à procura destas pessoas das mais variadíssimas tecnologias desde JAVA, SAP, .NET, tudo o que exista em sistemas de informação, portanto é um mercado muito volátil e onde o turnover acaba por ser muito elevado. Por isso sim falou bem é uma guerra, mas até agora temos conseguido levar a coisa a bom porto e acho que tem havido mercado para todas as empresas, a grande guerra acaba por ser uma guerra mais de cada empresa de atraí-los e mantê-los. E pelo que sabemos das outras empresas penso que o desafio também seja esse.

2. E de acordo com as propostas de valor, o quê que acha que as empresas têm para oferecer que pode fazer com que estes talentos sintam-se atraídos para trabalhar numa determinada organização?

R. A parte da remuneração obviamente é importante e uma coisa que nós costumamos fazer é as entrevistas de saída para perceber um bocadinho as motivações que levaram as pessoas a sair e percebemos que há duas grandes motivações: uma delas é outro projeto que seja mais aliciante e que lhes traga outras experiências, por exemplo mais internacional ou outras empresas de renome que estavam já a tentar entrar há algum tempo, mas essencialmente aquela parte do dinheiro. Nesta parte do dinheiro acabamos por ser sempre competitivos se não não conseguíamos arranjar consultores. Além disso também temos clientes com algum nome no mercado portanto acho que na parte da remuneração somos competitivos. Depois temos que ir à procura de outras coisas para atrair as pessoas. Bem este ano vamos introduzir precisamente coisas novas, não só para tentar que as pessoas que já cá estão entendam o valor e cá permaneçam e também para atrair outras pessoas dar benefícios que não só a parte da remuneração que acabamos quase sempre por oferecer aquilo que pedem, é uma negociação e

nós tentamos chegar a um acordo e as pessoas acabam por ficar satisfeitas com aquilo que nós temos para oferecer, mas depois há outras coisas, o dinheiro não é tudo.

Posso dar o exemplo, temos a partir deste ano o médico uma vez por mês na empresa, vem sempre uma manhã todos os meses, ou seja, as pessoas em vez de terem que faltar para ir ao médico, ir buscar receitas ao centro de saúde vêm aqui e as consultas de admissão também fazem tudo aqui, para quê, o objetivo é tentar que as pessoas venham cá, porquê? Porque nesta área, como eles são consultores e trabalham em empresas clientes acabam por vestir duas camisolas, é a empresa que os contrata que somos nós a NBCC e acabam também por vestir a camisola do projeto onde estão e é lá que eles passam o dia inteiro e às vezes para eles não se esquecerem de nós, entidade empregadora, e para que eles se sintam mais NBCC o quê que nós fazemos? estas práticas, o médico... uma vez por mês também tentamos juntar as pessoas todas para fazer o pequeno almoço, fazemos NBCC Talks. Uma vez por mês nas últimas quintas-feiras ao final do dia temos o NBCC Talks que é passado para fora, via linkedin, youtube, quem não pode estar presencialmente assiste onde puder. Depois temos também outras coisas, como sabemos que a parte financeira também é importante temos um NBCC family que é um programa de referênciação, não é nada de novo, também existe noutras empresas, nós sabemos disso, que se eles referenciarem algum colega ou alguém da mesma área que venha trabalhar para nós estão a receber um prémio em dinheiro, seguro de saúde, estamos a pensar incluir outras coisas porque sabemos que algumas coisas que eram importantes há um tempo atrás hoje em dia já não é, principalmente nesta geração dos trintas, por isso ainda estamos aqui a ver muita coisa e o que podemos acrescentar mais.

A formação também, este ano é o ano em que estamos a apostar mais na formação, inclusivamente estamos a adquirir uma plataforma de cursos e-learning em que eles podem usufruir dos cursos que quiserem em qualquer lado, das tecnologias mais variadas, pode ser nas próprias tecnologias que já dominam ou novas, podem fazer certificações inclusivamente, portanto é um dois em um: eles estão a investir na carreira deles e nós também internamente acabamos por ter pessoas mais competitivas para oferecer no mercado e também porque isso é uma das coisas que nós percebíamos quando estávamos a fazer entrevistas que nos perguntavam muito “então como é que é a formação” e nós começámos a perceber o que fazia sentido ter para oferecer, então temos esta plataforma que é bastante customizada, que acompanha mesmo

perfil da pessoa do início ao fim, não é fazer só por fazer “só porque é online está feito, mas não é customizado”.

Uma coisa que nós também costumamos fazer é nos aniversários, nós levamos um bolo de aniversário ao consultor onde ele estiver e é individualizado, não equacionamos a hipótese de trazer os aniversariantes uma vez por mês e cantamos todos os parabéns, um dos nossos objetivos é sempre que eles venham aqui e convivam um bocadinho conosco, mas neste caso não, gostamos mesmo de dar o bolinho de aniversário e vamos sempre lá dar o bolo no local de trabalho. E tentamos fazer vários convívios ao longo do ano como sunsets, por exemplo, e as pessoas costumam aderir bastante a estas festas e acabam por conhecer outros colegas e é bom.

3. Falou do desafio que é eles sentirem que fazem parte da vossa empresa e ao mesmo tempo estarem no cliente. Como é que você lidam com isso para além do que já disse? Sente alguma diferença em relação a outras empresas em que os colaboradores estão a trabalhar maioritariamente dentro da empresa e vão apenas ao cliente?

R. Para explicar como estamos organizados, nós aqui nos *headquarters* temos os serviços centrais, os recursos humanos, finanças, marketing e o departamento maior que é de *search e recruitment*. Esse departamento faz o recrutamento propriamente dito e vendas também, por isso é que eles estão juntos, porque temos a parte de angariação e prospeção, em que angariamos novos clientes e temos a parte do recrutamento onde recrutamos os nossos consultores e os nossos consultores trabalham todos em cliente, nós não temos cá nenhum.

Eu não sei de todo, sei de uma ou outra pessoa que efetivamente já teve como permanente, aliás uma das coisas que nós tentamos para atrair e reter as pessoas é que nós só fazemos contratos sem termo, e precisamente por isso é que lembrei agora deste tópico porque o que eu vou dizer a seguir tem mais ou menos a ver. Há pessoas que já estiveram nos departamentos de IT das próprias empresas, e que não se importaram de sair precisamente para este tipo de projetos, porquê? Porque lhes permite, para já, conviver com outras culturas, outras organizações, outras realidades. Os projetos também variam porque quando se está dentro da própria empresa acaba-se por ter uma rotina um pouco diferente e são pessoas que procuraram esse sistema porque o principal foco não era aquela estabilidade mas o desafio em si, então conseguem trabalhar neste registo mais outsourcing em que estão a prestar serviço a empresas clientes e não da própria empresa acaba por ser mais aliciante. Primeiro porque em termos de remuneração a

oferta é muito superior e depois pelo desafio, estas gerações procuram mais o desafio, o projeto, coisas novas, do que aquela estabilidade que se procurava há uns anos atrás, pelo menos é o que eu vejo. É a parte do dinheiro com o desafio em si, ou seja, aquela coisa de fazer carreira, estar vinte anos na mesma empresa já não é uma coisa que esta geração esteja à procura. Pessoas que até estavam estáveis noutras empresas, quando eu digo estáveis é porque já tinham chegado a um certo patamar porque já estavam na empresa a algum tempo, preferiram estar neste sistema, até porque, ok se algum projeto que eventualmente possa não correr bem têm sempre outro, estão sempre a bater à porta, estão sempre a ser assediados por assim dizer e portanto é um mercado em que não há desemprego.

4. A nível de atração destas novas gerações, sente que têm que fazer alguma coisa de diferente para atrair estes jovens?

R. Por acaso nós só trabalhamos com perfis seniores, porque os pedidos que nos são feitos e as solicitações que temos por parte dos nossos clientes são de perfis mesmo muito experientes, aliás tanto que a média de idades da nossa empresa é de cerca de trinta e cinco anos e isto já estamos a contar com os HQ e temos aqui *talent acquisition* bastante novinhos portanto acaba por influenciar aqui um bocadinho a média das idades. Mas nos nossos consultores anda sempre à volta dos trinta e tal anos, poucos são os que têm vintes, portanto já estamos a falar daqueles *millennials* que vão dos trinta aos quarenta, mas que nós consideramos na mesma *millennials*, pelo menos pelo *mindset* é tipicamente *millennials*.

Como nós temos perfis muito seniores, a nível de comportamento não temos assim grande disparidade, não conseguimos mesmo comparar porque a média é mesmo esta: trinta e cinco anos. Lá está como não temos jovens dos dezoito aos vinte e tal anos, é tudo dos trinta para cima estão sempre muito na faixa dos trinta não consigo comprar, pelo menos na nossa realidade. Não temos assim perfis juniores, é muito muito raro, às vezes até gostávamos de inserir assim um ou outro perfil mais junior mas não conseguimos, os clientes procuram nos projetos em si pessoas que realmente já saibam fazer, não querem perder tempo a estar a formar, como são projetos que têm sempre um *timing* e são projetos longos...mas não deixam de ser projetos com uma duração definida, é logo quase projeto na mão, não querem perder tempo com juniores.

EVP: Atração de jovens na área das TI

5. O quê que vocês acham que faz da vossa proposta de valor única face à vossa concorrência que faz com que estes jovens e perfis à volta dos trinta e cinco anos escolham a vossa empresa em detrimento dos vossos concorrentes?

R. Eu penso que são os próprios projetos, nós tentamos também angariar projetos que sejam apetecíveis, que sejam projetos que nós sabemos de antemão que vão ser bons, que as pessoas vão gostar e que achamos obviamente que será uma mais-valia. E depois obviamente temos sempre que falar desta parte porque continua a ser importante, temos que falar de dinheiro, tentamos sempre fazer uma boa oferta, porque lá está não é tudo mas é uma coisa que pesa e nós costumamos dizer por vezes eles vão para onde pagam mais, porque como isto é um pouco volátil, estão na empresa x tempo, já não estão à procura de ficar muito tempo naquela empresa, querem ir projeto em projeto é aquele que oferecerem mais. Temos que ser bastante competitivos na nossa oferta de vencimentos, temos o contrato sem termo e caso o projeto acabe nós não mandamos embora, as pessoas são NBCC, são efetivas, arranjam logo outro projeto no imediato, isso tem estado a acontecer, projetos que terminam, no cliente o projeto acabou não tem mais espaço para ter outras pessoas, nós arranjam logo no imediato outro projeto, nós não mandamos as pessoas embora só porque entretanto o projeto acabou e isso é uma das coisas que as pessoas apesar de nestas áreas não terem muito esse problema, porque logo a seguir têm outro trabalho, nós mesmo assim somos uma empresa que acompanha o mercado mas também somos um bocadinho conservadores, gostamos de ter as nossas raízes, também gostamos que as pessoas sintam que podem contar com a NBCC, não é só “ok fazes aquele projeto agora vais-te embora”, não as pessoas continuam a fazer parte da casa e depois arranjam outro projeto que seja de acordo com as expectativas que a pessoa tenha, se não temos aqui por exemplo um colega que está à espera de ser recolocado noutra projeto mas tem que ser o projeto certo e nós tentamos que isso aconteça, tem que ser o projeto certo para a pessoa certa, não é só para despachar, então umas vezes demora mais tempo, outras menos, também depois depende das tecnologias que estamos a falar e do que possa aparecer.

6. A nível da divulgação da vossa *employer branding*, como é que vocês mostram o que fazem quer externamente quer internamente?

R. Nós para o exterior utilizamos essencialmente as redes sociais, mais para mostrar o que fazemos cá dentro a nível dos eventos, das nossas festas, os aniversários também divulgamos,

ou seja, toda a parte de comunicação e marketing usamos as redes sociais. Depois utilizamos os canais internos de comunicação, as vias normais para anunciar estas pequenas novidades e também não é bem uma novidade porque eles já estavam à espera que isto acontecesse porque nós em dezembro tivemos a festa de natal e tudo o que nós vamos realizar agora este ano, nomeadamente a plataforma de formação, a parte da medicina, uma coisa que eu não falei à bocadinha mas que também vai entrar é o portal do colaborador, vamos ter também o novo site, portanto todas estas coisas já foram comunicadas em dezembro mas quando elas estão mesmo para acontecer nós formalizados mesmo com um email para a corporação toda e vamos divulgando assim, os canais são estes basicamente.

7. E sentem que a mensagem chega, ou seja, quando abordam um potencial colaborador sentem que ele conhece a vossa empresa e o que vocês fazem?

R. Sim já vão conhecendo, porque a NBCC tem dez anos no mercado mas nesta vertente de outsourcing e de *talent search* tem possivelmente três, quatro anos, mas já tem conquistado um bom terreno, então cada vez se torna mais fácil, as pessoas quando ouvem NBCC já querem aceder a uma entrevista, noto que já se torna conhecida, não só pelo passa a palavra, que é mais por aí e porque temos uma imagem cada vez mais forte a nível das redes sociais, linkedin, portanto eu acho que é por aí que já começo a notar que a NBCC se torna mais conhecida e eu noto, não só por aquilo que nos dizem mas também por pessoas que são da área mas que não trabalham na NBCC, mas que eu conheço de outras áreas e que trabalham em empresas concorrentes, porque são meus conhecimentos pessoais, que me vão dizendo.

Vou dar um exemplo, imagine o Novo Banco, está uma equipa de IT vastíssima, grande parte deles em outsourcing, ele sabem mais ou menos, ou porque veem porque nós damos por exemplo uma mochila com vários acessórios, um cantil de água, uma fita, uma caneta da NBCC ou o bolo que se vai entregar, estas pequenas coisas que vão vendo e começa já a criar essa marca, porque veem e já lhes começa a ser familiar, quando recebem um telefonema “Ah pois é eu já vi a NBCC aqui ou ali”. São pequenas coisas que vamos fazendo que tentamos sempre deixar uma mensagem positiva às pessoas. Obviamente que as pessoas são livres de saírem, quer os nossos consultores quer as equipas aqui internamente, mas tentamos sempre que haja bom ambiente, porque lá está, acho que o *employer branding* começa por nós todos, se nós tivermos uma boa imagem, eu mesmo que vá para outro projeto vou ter sempre um carinho

EVP: Atração de jovens na área das TI

especial pela NBCC, vou sempre falar bem, logo aí já é uma marca diferenciadora, porque eu vou sempre recomendar. Ok fui para outro projeto mas gostei de ali estar por estes motivos, portanto é uma empresa para se trabalhar, é isso que nós tentamos.

8. Como é que lidam com comentários que possam surgir nas redes sociais ou sites de reputação das empresas?

R. Que eu tivesse conhecimento, ainda não houve ninguém que tivesse dito “olhe eu não vou a uma entrevista porque vocês têm uma péssima *review* no site tal”. Claro a empresa torna-se cada vez mais conhecida e já vai sendo falada, a tendência nem sempre é para falar bem, porque já se sabe que as pessoas quando recorrem a estes meios é sempre quando têm alguma coisa má e bem raramente vão dizer bem, mas por acaso temos quem fale bem e quem fale efetivamente mal, mas eu noto que quando é para falar mal tenho sempre muito para dizer, quando é para falar bem as pessoas são muito mais seletivas e contidas. Mas nunca afetou o facto de podermos contratar alguém ou até mesmo uma entrevista.

A nossa reação, para já depende dos comentários, se forem comentários que não nos acrescentam nada a gente normalmente ignora, já aconteceu comentários que efetivamente nós chegámos à conclusão “temos que ter mais atenção a isto porque isto foi falado”, coisas parvas como erros ortográficos no linkedin, já nos aconteceu e as pessoas criticarem e claro que nós pequenas coisas “olha estão a fazer uma *review* que mencionam este e este aspeto, vamos ter mais atenção a isso”, falamos entre todos para ver o que aconteceu e tentar que não se volte a repetir. Há outras coisas que obviamente é a opinião de cada um e nós não podemos controlar, naturalmente respeitamos.

9. Vocês já utilizaram a gamificação para promover a vossa employer branding?

R. Não, mas não quer dizer que não venhamos a utilizar, nós gostamos de acompanhar as tendências do mercado, normalmente e como estão sempre a surgir ideias novas não se coloca de parte fazer algo desse género, mas para já não temos nada.

9.1. O que pensa da utilização desta ferramenta?

R. Não estou muito por dentro do assunto, acho interessante para sair um bocadinho daquele registo mais habitual do recrutamento que acaba por ser exaustivo e maçador às vezes, portanto pode ser interessante e algo quem sabe a pensar se vale a pena apostar no futuro.

10. Vocês costumam procurar pessoas semelhantes às que já cá trabalham ou procuram pessoas diferentes e diversificar?

R. Depende, nós fazemos dois tipos de contratação, que é a contratação dos consultores nas áreas das tecnologias de informação e aí depende do que é pretendido, qual o perfil que o cliente pede e é desse perfil que vamos à procura, não temos nenhum padrão “só trabalhamos com pessoas assim deste perfil”, não, é aquilo que é pretendido pelo cliente então temos *headhunting*, *talents search*, variadíssimas coisas para procurar o perfil certo para aquele projeto.

Depois internamente temos as nossas equipas no HQ e aí podem ser vários perfis, em que pode ser heterogéneo, mas tem que ter pontos em comum. E os pontos em comum obviamente estamos a falar da dedicação, resiliências, todas aquelas *soft skills* que todas as empresas procuram nas pessoas para poder levar o projeto para a frente, mas não temos nenhum perfil.

11. Em relação ao futuro, o quê que vocês gostavam de desenvolver, a nível de proposta de valor, para conseguirem continuar competitivos a atrair talento?

R. Aqui nós, eu falo pela minha perspetiva, gostava de explorar um pouco mais relações internacionais, vamos estar no *nearshore*, já há muitas empresas que também o fazem e está debaixo do nosso olho, como se costuma dizer, está a ser ainda estudada essa hipótese, mas passa um bocadinho por aí, mas também o negócio mais para fora. Mas primeiro consolidar o que temos aqui dentro, estamos a precisar muito de consolidar um pouco aqui em Portugal e depois ir para fora.

Há consultores que procuram essa internacionalização, aliás há pouco tempo, uma das entrevistas de saída que tive foi precisamente essa possibilidade de ir para fora que ele aceitou o projeto para onde foi. Acabamos por ser mais versáteis porque se tivermos projetos de cariz internacional sabemos que é um plus não só para consultores que têm esta ambição como para crescer também.

EVP: Atração de jovens na área das TI

12. Quais é que são os benefícios, qual é que é proposta de valor que os jovens da área das tecnologias de informação mais valorizam?

R. Eles procuram precisamente a parte da formação, estão sempre a perguntar se podem fazer certificação, também é uma das atividades para este ano, portanto podem fazer as certificações na própria empresa, aliás nós até oferecemos as certificações e muitas delas que eles fazem atualmente nós também oferecemos. Eu acho que essencialmente o que gostamos de fazer é personalizar um bocadinho a oferta à necessidade que a pessoa tem. Por exemplo, nós sabemos que é importante para um consultor nosso ter uma determinada certificação nós pagamos a certificação e claro é sempre ótimo para ele e para a empresa, mas será sempre muito mais ótimo para ele porque se ele sair a certificação vai com ele, não fica connosco, portanto é um risco que nós corremos mas preferimos que a pessoa fique realmente satisfeita por ter uma empresa que paga a certificação.

13. Eles costumam vir falar convosco e dizer quais são as suas necessidades?

Atualmente eles falam com o *business manager*, que é o contacto deles, e trazem alguns *inputs* que há coisas que nós efetivamente até vamos implementando, há outras coisas que só surgem quando eles já têm uma proposta em cima da mesa e querem vir negociar, portanto acaba por ser um bocadinho estas duas vertentes. Se por um lado há alguns muito dinâmicos, que falam muito connosco e põe estas questões como as NBCC talks, foi uma sugestão de um consultor, são muito interativos connosco. Depois há outros que têm a proposta em cima da mesa e veem negociar e nós percebemos “ok está a faltar-nos isto assim e assim”. Se for só dinheiro às vezes consegue-se outras vezes não. Outras coisas nós nunca colocamos uma hipótese de parte, tentamos sempre durante o ano fazer as alterações que sejam necessárias, desde que seja para benefício das pessoas e da própria empresa.

| | | | |
|---------|----------------|---------|-------------------------|
| Nome | Daniela Costa | Cargo | Head of Human Resources |
| Empresa | AMT Consulting | Data | 20 de janeiro às 15:30h |
| Fonte | Presencial | Duração | 47 minutos |

1. A primeira pergunta tem a ver com a atual guerra de talento na área das tecnologias de informação, como é que a empresa tem sentido essa guerra?

R. Vou te dar secalhar uma perspetiva da AMT e depois podemos discutir um bocadinho fora AMT, porque a AMT é uma empresa que até 2018 tinha um volume de recrutamento relativamente baixo. Para te dar ideia em 2019 entraram cerca de sessenta pessoas, numa estrutura de cem pessoas a entrada de sessenta já é muito. Tivemos aqui cerca de trinta saídas o que muito tem a ver com o talento junior, porque os nossos principais desafios não são só a atração de talento como um todo mas a atração para esta área porque a área de SAP, não se se já ouviste falar, mas há muitas pessoas que nunca ouviram falar e pensam assim “eu sou de gestão de recursos humanos ou de gestão ou economia ou de engenharia e posso fazer carreira em SAP?”. É este tipo de coisas que alguns alunos não conhecem a área, portanto um dos grandes desafios para nós é sem dúvida a divulgação da área, porque quando pensas em sistemas de informação secalhar até pensas: eu tenho que ser de um curso de sistemas de informação ou de informática. Depois explicar aos alunos o que realmente é isto, o que é SAP, o que tu podes realmente fazer em SAP, que percurso podes fazer cá dentro, que requisitos nós procuramos...porque muitas das vezes é “então mas eu preciso de já ter competências em SAP?” não porque na prática nós não estamos à procura que tragas esse *know-how* porque as universidades não dão, portanto nós internamente vamos ter que avaliar outras competências, portanto é um bocadinho esse o desafio que é: para nós o grande desafio no recrutamento junior é não só conseguirmos depois efetivar o recrutamento mas atrair para uma área que à priori os alunos se lembrem como uma área de saída.

Outros desafios que podemos encontrar é sem dúvida as partes das tecnologias de informação vs a gestão e afins, portanto se nós diferenciarmos estas áreas, na engenharia temos alguma dificuldade em encontrar alunos e nas áreas de gestão já conseguimos uma maior abertura a conhecer a área, conhecer a empresa e conseguirmos contratar, isto porque nas áreas de engenharia, principalmente os que têm linguagens de programação, são super assediados e coloca-se este desafio.

EVP: Atração de jovens na área das TI

Para nós AMT o grande desafio é dar a conhecer esta área que não tinha grande expressão na maior parte das universidades, hoje em dia já estamos mais presentes e o trabalho que eu tenho feito nem é ter a marca AMT *top of mind* é ter “AMT carreira em SAP”, é um bocadinho esta associação que eu quero criar e esse tem sido o grande desafio nas camadas juniores.

2. E vocês têm procurado pessoas com conhecimentos nas áreas da gestão e depois dão formação em SAP ou procuram preferencialmente pessoas na área de engenharia e depois dão formação nas áreas de gestão?

R. Nós temos áreas funcionais e a chamada área tech. O quê que acontece, tudo o que é a área funcional nós procuramos gestão, gestão de recursos humanos, economia, temos pessoas de psicologia, pessoas de engenharia de áreas que não tenham programação e aqui conseguimos ter mais capacidade de resposta no recrutamento e aqui o quê que fazemos: damos formação tanto ao nível de SAP como ao nível do processo, porque imagina quem veio de recursos humanos tem a mínima noção do processo de recrutamento, do processo de gestão de desempenho, mas quem vem de economia já tem mais alguma dificuldade portanto nós acabamos por dar nestas duas vertentes.

Aqui nós procuramos pessoas de engenharia preferencialmente, ou de algum curso de sistemas de informação mas que tenha linguagens de programação e o requisito aqui é que tenha conhecimentos de programação e depois nós temos que dar formação em SAP, porque o SAP tem uma linguagem própria de programação que é o ABAP que não se aprende em nenhuma universidade.

Portanto temos maior dificuldade na área técnica, mas tanto um como outro acabamos por ter dificuldade.

3. Vi no vosso site que consideram que um dos principais desafios dos recursos humanos é encontrar as pessoas certas, eu queria fazer a pergunta ao contrário que é: como é que vocês fazem para que as pessoas vos encontram e consideram que são a empresa certa?

R. Nós tentamos que exista o alinhamento de expectativas com aquilo que é a expectativa vs a realidade que vai encontrar, portanto eu num processo não quero vender aquilo que não tenho porque o processo de recrutamento tem sucesso quando a pessoa permanece e cresce na empresa, porque se consigo recrutar e a pessoa durante os seis meses ou passado um ano sai é

porque alguma coisa não correu bem. Pode não ter sido nas expectativas, pode ter sido outra coisa, mas o importante é nós darmos no processo de recrutamento a expectativa daquilo que a pessoa vai encontrar.

Nós tentamos ao máximo com a cultura, eu costumo dizer aos alunos que nunca me identifiquei, por exemplo, com empresas de grande dimensão, prefiro estar em empresas mais pequenas, criar e ter o meu próprio registo, ter o meu espaço e ter outra flexibilidade, mesmo com as dores de a empresa ser mais pequena, às vezes há processos que ainda não estão definidos, algumas coisas que ainda estão em construção e acho que isso é importante para um aluno que é: qual é a nossa cultura? é a cultura de uma empresa pequena, portuguesa, em crescimento com muita ambição e se é isso que procura nós passamos a isso.

Depois uma das coisas que nos têm perguntado também muito é a questão da flexibilidade, porque é também super falado e é o que nós temos visto. O quê que nós fazemos? internamente começámos a implementar políticas de flexibilidade, nomeadamente o trabalho remoto porque os nossos colaboradores também são os principais embaixadores daquilo que nós fazemos e para além disso, também é uma forma de atrair estes jovens que procuram essa flexibilidade, ou seja, a questão do trabalho remoto tem sido super discutida e temos implementado.

Outra das coisas também é as férias, cada vez mais as últimas gerações procuram tempo para aproveitar com a família, com os amigos, o que seja...querem viajar, sempre o tópico do viajar e nós sabemos e eu também gosto imenso, implementámos internamente mais férias consoante a antiguidade, para mais uma vez os colaboradores serem os principais embaixadores e nós conseguirmos também atrair com este veículo outras pessoas.

E a perspetiva de carreira acho que é uma coisa que acabamos por refletir muito, ou seja, nós não queremos ser posicionados nem queremos que as pessoas olhem também para a empresa como a escola de SAP, queremos que tenham a perspetiva de fazer carreira e progredir, e o quê que tu com uma empresa da dimensão da AMT consegues, se tiveres um bom percurso e fores ambicioso tens espaço, porque não está pré-definido que só quando tiveres dez anos de experiência profissional é que consegues chegar a *manager*, portanto acho que isso para quem quer criar o seu próprio espaço rápido dentro de uma organização é um fator que atrai, porque tu consegues “ok eu vou entrar” e olhas para o lado e vês pessoas com quatro, cinco anos de experiência que já estão a gerir grandes contas e são gestores de projeto que acabam por já ter

um percurso bastante desenvolvido. Então tu percebes “ok, aprender aqui a área como também crescer cá dentro”.

Ou seja, tudo o que é as novas flexibilidades e benefícios também temos tentado acompanhar, depois uma das coisas que eu acho que é importante é a cultura, o alinhamento e a perspetiva de carreira.

4. E o quê que acha que faz com que os candidatos vos escolham a vocês em detrimento das outras empresas no mercado, qual é a vossa proposta de valor?

R. Eu acho que aquilo que é mesmo diferenciador e que secalhar alguns alunos saem da universidade e nos escolhem logo a nós é porque nós damos muita formação porque lá está tem a ver com a área, é completamente diferente entreres nesta área e ires logo para um projeto e não teres noção de nada ou fazeres uma academia de formação de um mês a custo zero, claro que isto depois a nível de continuidade tem alguns pactos de permanência, é um grande investimento da empresa, mas é uma coisa que nos diferencia logo que é, nós costumamos dizer que a nossa proposta de valor, para além do valor do vencimento é uma liquidez que não consegues traduzir mas é um investimento logo desde o momento em que a empresa a nível de conhecimento, porque outras empresas hoje em dia acabam por começar já a ter esta questão do trabalho remoto, dias de férias, começam a criar outros programas, mas secalhar não dão tanta importância à formação e quando estamos a falar de uma área diferente daquilo que acaba por ser o tem *mindset* quando saís da universidade acho que é importante.

Nós somos o maior revendedor de soluções cloud em Portugal, portanto acho que logo aí nós temos alguns chavões que conseguimos apresentar com isso, porque nós sendo o maior revendedor de soluções cloud, nomeadamente em HR nós estamos a implementar Sucess Factors que é a solução cloud nos grandes clientes a nível nacional e já a nível internacional também. Um dos fatores que pode ajudar são os projetos, mas quando saís da universidade e tens duas propostas para a mesma área, se tiveres a mesma base salarial, não sinto que nos tenham colocado a questão dos projetos, colocam mais a questão da formação. Porque a pessoa consegue ver o valor, para te dar uma ideia uma academia de formação de um mês pode ter um curso de mais ou menos dez mil euros e é de pensares, quem explora depois um bocadinho a área e gosta, porque podes não gostar, explorando e gostando tu vês que podes colar a tua carreira também a uma área de sistemas de informação e logo aí tem um potencial enorme de

crescimento e teres uma empresa que aposta assim em ti a nível de formação é muito bom. Temos sentido muito isso, que a formação é um fator que mencionam várias vezes, também é um fator que mencionamos muito no nosso processo de recrutamento, que está na nossa proposta de valor e sentimos essa perceção por parte do candidato.

5. Vocês sentem que quando se fala no nome da empresa as pessoas já conhecem ou ainda vão pesquisar porque não sabem muito bem o que fazem?

R. Hoje em dia já conhecem mais em algumas universidades, ou seja, não te consigo dizer “falar da AMT e a mesma coisa que falar de uma EDP”, não é *top of mind*, o que eu consigo dizer é que em algumas universidades, hoje em dia se formos ao Iscte, ao ISEG em alguns dos cursos, pelas chamadas que nós fazemos, nós fazemos sempre muitas chamadas a nível de validação telefónica, o próprio feedback é esse. E depois porque nós no nosso site temos alguns filtros de como é que a pessoa conheceu a AMT e conseguimos perceber que muitas vezes tem a ver com os workshops que fazemos nas universidades, a presença nas feiras...mas os workshops ainda tem sido o que tem mais efeito.

Quando nós começámos a investir na área de recursos humanos, há quase dois anos, não existia um conhecimento do que era a AMT, não existia um volume de recrutamento como há hoje e não existia uma abordagem...nem redes sociais, nem feiras de emprego, nada disso. O quê que eu sinto, que já existe um conhecimento em determinadas universidades, o que é bom porque são as universidades onde fazemos um maior investimento e portanto isso é bom e as ações que têm maiores resultados, para além daquela validação telefónica que a pessoa já fica com o nome mais ou menos na cabeça, são os workshops, mais do que as próprias feiras de emprego, ou seja, as feiras de emprego hoje em dia já estão tão saturadas, ou seja, estão lá tantas empresas, os alunos já vão lá muitas vezes ver se tem o brinde, só se estiverem no último ano é que já estão interessados, alguns vão lá fazer algumas perguntas, mas não se cria uma relação nem no final tu secalhar pensas “falei com aquela empresa, que tu secalhar já não te lembras do nome, que disse que fazia SAP” e fica isso, eu prefiro estar num workshop, ter trinta pessoas, imagina não falei com cem falei só com trinta, mas aquelas trinta saíram de lá a pensar “ok já sei o que é a AMT e já sei o que é SAP e sei que se quiser ter uma oportunidade na área de SAP posso candidatar-me à AMT”.

EVP: Atração de jovens na área das TI

6. Já falámos um bocadinho de como promovem a vossa *employer branding* externamente, queria perguntar como é que divulgam a vossa *employer branding* internamente?

R. A parte do plano dos benefícios AMT, onde entra a questão das férias e do trabalho remoto. Isto surgiu de questionários que fazemos anualmente e que percebemos o quê que as nossas pessoas valorizam, tentamos que estas nossas práticas e aquilo que é implementado vá sendo alinhado aquilo que as pessoas valorizam...uma das coisas foram as férias e outra coisa foi o trabalho remoto e implementámos. Nós implementámos uma versão em 2019 de trabalho remoto e agora já estamos a fazer quase um upgrade à versão inicial, ou seja, estamos a expandir mais a prática.

Depois fazemos outras iniciativas como a parte do desporto, para também criar envolvimento, criar ligação entre as diversas áreas, porque imagina, estás a trabalhar num projeto com uma pessoa e outra está com outra equipa e acabam secalhar durante um ano não trabalharem juntos e é importante lá está, para continuarem a sentir a cultura, a relação da empresa e fazemos a parte também do AMT sport.

Depois fazemos o *volunteering*, não só voluntariado mas aqui uma parte de responsabilidade social, ou seja, criamos iniciativas de responsabilidade social e envolvemos os nossos colaboradores também nessas iniciativas, porque é completamente diferente eu ter um *budget* anual enquanto empresa e chegar e fazer um donativo para uma associação, mas o colaborador não sente isso. Até podia fazer um *post* no facebook e dizer que a “AMT fez um donativo de quinhentos euros para aquela instituição”, mas não, o que nós procuramos é que nós AMT façamos o apoio mas consigamos envolver os colaboradores nesta ação. Temos feito algumas coisas, por exemplo, ajudar algumas instituições mesmo em Carnaxide e juntar os colaboradores para juntar bens e depois irmos à instituição entregar e estar um bocadinho com as pessoas da instituição. Por exemplo, também aqui numa aula de box em que juntámos o *sports* com o *volunteering* porque nós para fazermos a aula de box tínhamos que levar bens. Tentamos criar este envolvimento também e depois outro tipo de programas como o AMT *partnerships* que são parcerias que nós temos que basicamente são descontos em hotéis, restaurantes, farmácias...são iniciativas que acrescentamos à nossa proposta de valor, para além da parte das férias que aí sim acho que é muito valorizado, a parte do trabalho remoto também é muito valorizada e depois este conjunto de iniciativas que temos para continuar a criar aqui uma ligação do colaborador à organização.

Depois uma coisa que é importante a nível de comunicação interna temos uma rede social interna com todos os colaboradores que é importante para informalmente unir... comunicamos, fazemos um *post* e isso é interessante e os eventos. Nós fazemos diversos eventos ao ano que cria um certo envolvimento e depois isso tu notas que as pessoas valorizando as iniciativas também são as próprias a referenciar. Temos então o programa de referência em que os nossos colaboradores podem referenciar outros colegas, conhecidos ou não, nós depois fazemos o processo de validação.

7. Sente que os colaboradores destas camadas mais jovens valorizam estas iniciativas de participar para ajudar a sociedade?

R. Valorizam. Tenho as áreas que mais valorizam ali no computador, acho que a maior até é com crianças, mas se ordenarmos voluntariado vs o desporto preferem o desporto. Ou seja, valorizam, nota-se que há acessibilidade, nota-se uma participação mas comparado com outros programas ainda não tanto, porque nós como fizemos o questionário anual e colocámos todos os programas e pedimos para as pessoas ordenarem por ordem de preferência para percebermos enquanto plano onde é que vamos investir mais, com maior destaque é o desporto e acaba por ter uma relevância também maior.

8. A nível da vossa reputação nas redes sociais, sites de reputação, etc. É informação que vocês não conseguem controlar, são opiniões das pessoas relativamente à empresa enquanto empregador. Eu queria perguntar de que forma vocês tentam fazer essa gestão da informação que está de acordo com as expectativas de cada um e não com aquilo que realmente a empresa oferece?

R. Pois nós não temos glassdoor, o que não é necessariamente mau porque estas páginas também são criadas para quando há alguma coisa má para dizer, ou seja, é bom existir estas páginas, mas como ninguém a tinha criado eu não quis porque acho que enquanto empresa ainda não temos a maturidade para estar a gerir uma página assim e portanto achei que não era importante estar a criar e até porque estamos ainda a atuar no mercado nacional, com menos volume de recrutamento do que empresas que atuam a nível nacional e internacional.

Aqui secalhar até fazia sentido porque as próprias empresas hoje em dia já conseguem de certa forma ir gerindo o glassdoor. Portanto, hoje em dia não temos muita perceção ou pelo menos

fontes fidedignas para avaliar aquilo que dizem de nós na internet, porque a única forma é comentários e não temos nada depreciativo, a nível de facebook ou instagram, temos a pontuação do facebook, portanto nós fazemos sim a gestão do conteúdo controlada por nós e cada vez vamos fazer mais comunicações, mas de certa forma fazemos uma comunicação para cliente e para candidato, nunca nos podemos esquecer que estamos a comunicar nestas duas frentes, mas de certa forma não tivemos a necessidade ainda de trabalhar muito a mensagem que os outros deixam face à imagem que têm de nós, porque não há muitas vias que tenhamos recebido isso.

Depois a nível de mercado, o feedback que temos dos nossos clientes é muito bom, claro há sempre alguma questão que é gerida com algum cliente mas a nível geral é bastante bom, trabalhamos muito em parceria, porque como somos parceiros da SAP a própria SAP referencia parceiros da implementação e portanto acaba por fazer um trabalho de referência connosco, referenciar-nos para implementar, portanto a nível dessa perspectiva não é do lado do candidato, que também não vejo na internet nenhum elemento que dê uma má perceção da empresa.

O quê que é preciso ter atenção, principalmente aos colaboradores, sem dúvida, porque eles são os nossos embaixadores e é importantíssimo termos essa noção depois no processo de recrutamento. Porque imagina para entrarem quinze pessoas tu secalhar abordaste duzentas e eu preciso que as que não entraram fiquem com uma boa impressão da empresa, porque essas vão também passar a mensagem. Eu trabalho as quinze porque entram e são colaboradores, mas as outras também do contacto que tiveram têm que ter uma boa perceção da empresa e isso é o que nós conseguimos controlar e temos feito, pelo menos tentamos, não quer dizer que todos fiquem com uma boa impressão da empresa, mas que isso não se converta numa má experiência e depois vai se passando um bocadinho a palavra que é: estás à procura de uma primeira experiência profissional, tiveste uma má experiência em entrevista, não gostaste do entrevistador ou não foste bem recebido, ou não te deram feedback da entrevista, qual é que é a tua tendência natural... estás a falar com o teu amigo ou o teu colega “ah pois essa AMT nunca me deu feedback, nunca recebi nenhum feedback do processo de recrutamento” pronto é péssimo e isto é meio caminho andado para fomentar esse tipo de opiniões. O quê que nós tentamos fazer aí, não tendo esta questão da internet, nos processos em que as pessoas estão envolvidas connosco ficarem com uma boa impressão também para serem um bocadinho os embaixadores da experiência que tiveram.

9. E relacionado com esta experiência do recrutamento e também de *employer branding*, vocês já alguma vez utilizaram a gamificação para dar a conhecer a empresa ou nos processos de recrutamento?

R. Não. Porquê? Eu acho interessante, mas o investimento na área de recursos humanos na AMT começou a ser feita há dois anos, portanto nestes dois anos tivemos uma fase de criação de processos, processos mesmo ao mais base que existisse, ao ponto de não existir uma base de dados consolidada do processo de recrutamento, portanto ainda estávamos no ponto de a criar, alimentar, de uma abordagem redes sociais, ter também conteúdo nas redes sociais, porque hoje em dia quando vou ver uma empresa onde é que vou? Vou ao linkedin e ao instagram. Vou ao linkedin ver a nível de ofertas, seja ofertas de trabalho, seja ofertas para o lado do cliente para saber o quê que a empresa oferece e vou ao instagram tentar perceber um bocadinho da cultura, porque normalmente as empresas também utilizam o instagram para divulgar um bocadinho a cultura e portanto acabamos por estar a trabalhar este tipo de coisas e ainda não tivemos oportunidade.

9.1. E o quê que acham dessa prática nas organizações?

R. Acho super interessante e mesmo houve uma campanha de recrutamento há uns anos, já não sei precisar quando, que era super interessante e com *gamification* também, mas acho que também é um bocadinho adaptar às estruturas em que estamos e a estrutura da AMT para além de, mesmo que nós colocássemos alguma coisa de gamificação, teria que ser adaptada ao nosso contexto e ao nosso possível investimento associado a isso. O que nós fazemos muito é simulações nas entrevistas.

A gamificação quando são grandes empresas se calhar optam mais porque fazem uma triagem diferente dos candidatos. Agora o quê que eu acho que aí também conseguimos fazer, algumas perguntas fora da caixa nas últimas entrevistas para deixar os candidatos também a pensarem e fazemos perguntas situacionais como se estivesses na função “se estivesses na função, estavas neste contexto e tivesses que decidir entre isto e isto o quê que fazias” para a pessoa se projetar na função, ter noção do tipo de decisões que tem que tomar, que é um bocadinho o dia a dia e depois ser também uma experiência diferente de “olha fala-me sobre ti” ou “então qual foi a

unidade curricular mais desafiante” ou “qual era o teu papel nos trabalhos de grupo”, é um bocadinho diferente então a experiência no processo de recrutamento nós tentamos fazer por aí.

10. O quê que vocês acham que estes jovens da área das tecnologias de informação mais valorizam quando estão à procura de uma empresa para se candidatar e trabalhar?

R. Olha flexibilidade, não sei se é a primeira, mas flexibilidade e trabalho remoto tenho quase a certeza que é uma coisa super em voga assim como as férias. Depois na área das tecnologias de informação ainda sinto muito a questão do vencimento, ou seja, vão olhar sempre para o primeiro vencimento, porque por comparação, se há área que eu sinto muito isso é nesta “ah o meu colega já está a trabalhar e está a receber mil e duzentos euros, portanto eu mesmo não tendo experiência a minha expectativa é mil e duzentos euros”, ainda é uma área que eu acho que a proposta salarial ainda é muito importante.

Nesta área também o aprender novas tecnologias, a questão da aprendizagem também acho que é muito importante. O crescimento e mudança de função, ou seja, a pessoa perceber que pode conseguir crescer na empresa e abraçar novas responsabilidades, é das coisas que sinto mais nos juniores, as pessoas estão a começar e gostam de ter autonomia, ser responsáveis por alguma coisa, grande parte delas. Há sempre aquelas pessoas que gostam de cumprir e fazer a sua tarefa mas a maior parte das pessoas gosta de sentir essa responsabilidade e ter essa perspetiva. A cultura como já referi também acho que é importante e acho que é assim em *brainstorming*, acho que são alguns dos principais fatores.

11. Têm alguma estratégia de *employer branding* direcionada especificamente para os jovens?

R. Não é bem uma estratégia, ou seja, há um plano sempre anual que é feito, temos inclusive um *budget* anual para investir em jovens, em universidades, workshops...é uma estratégia à nossa maneira, se disseres assim “uma estratégia que se compare a uma empresa de grande dimensão” não, nós já temos uma direção e sabemos quais são as universidades em que queremos estar, se queremos estar em feiras de emprego e quais é que queremos estar, se queremos fazer workshops, que tipo de workshops e em que universidades, parcerias com junior empresas e quais as junior empresas, parcerias com núcleos de estudantes...portanto temos esse esboço e fazemos esse acompanhamento durante o ano e esse investimento também e temos isso definido.

12. Sentem diferenças a nível de atratividade de jovens face a perfis mais seniores?

R. Sim é diferente atrair um recém-licenciado e atrair uma pessoa que já esteja a trabalhar na área. Uma das coisas que estavas a perguntar à bocado dos projetos, quando eu recruto um senior ele já me vai perguntar certamente que projetos é que temos na empresa e depende se a pessoa vem para evoluir a nível de competências, mais responsabilidade...enquanto que um junior procura “ok será que a empresa me possibilita...” mas não procura logo no momento saber quais são as responsabilidades que vai ter, é um bocadinho diferente sim.

Para o senior por norma nós já temos nome no mercado, portanto já tem uma imagem formulada da empresa ou no limite na rede, no networking, portanto o contacto e a própria abordagem já é um bocadinho diferente, porque nós atuamos em nichos e no limite aquela pessoa que estamos a entrevistar secalhar já trabalhou connosco em algum projeto em parceria com a nossa equipa, porque grande parte dos projetos às vezes até são implementados por várias empresas, algumas numa área de atuação, outras noutra e complementam-se, pode acontecer muito isso e são grandes diferenças. Depois o mercado também é muito dinâmico e o dinamismo depois também traz uma sobrevalorização muitas vezes, estamos a falar de pessoas que depois têm secalhar quatro, cinco anos no mercado já são vistas como seniores e exigem ser pagas como seniores e isso requer aqui da parte da empresa uma gestão diferente.

13. Uma última pergunta que é: neste momento vocês têm esta proposta de valor, para se manterem competitivos e continuarem a atrair talento jovem o quê que vocês gostariam de implementar que ainda não foi implementado a nível de proposta de valor, ou seja, benefícios/atributos que possam oferecer?

R. Eu acho que uma das coisas que nós já oferecemos mas eu gostava de caminhar noutra sentido na empresa que é a questão do trabalho remoto, não é trabalhar em casa mas sim trabalhar remotamente para poderes trabalhar onde tu quiseres, se tu quiseres trabalhar numa esplanada tu trabalhas, desde que tenhas as condições para conseguir trabalhar, queres trabalhar numa praia trabalhas, queres trabalhar numa biblioteca trabalhas, moras fora de Lisboa e dá-te jeito fazeres o fim-de-semana prolongado porque já lá estás trabalhas. E eu acho que isso não é diferenciar mas é continuar a dar passos num dos aspetos que eu acho que é importantíssimo porque nos questionários que temos feito é uma coisa que as pessoas cada vez mais valorizam,

só para teres uma ideia passámos de um dia mês para um dia semana, associámos um bocadinho ao nível de carreira da pessoa, porque quando se entra nesta área é um bocadinho complicado para nós dizer a um junior para ir para casa sem ele saber muito bem o quê que vai fazer porque ainda está a aprender o quê que é SAP, o quê que pode fazer e estar a dar essa flexibilidade pode ser um bocadinho um risco, então pusemos ali quando as pessoas já têm um ano e tal, dois normalmente estão neste nível e portanto têm essa flexibilidade de trabalhar a partir de casa até um dia por semana.

Eu acho que é quebrar um bocadinho a barreira aqui, porque acho que a mentalidade que temos aqui em Portugal é completamente diferente da mentalidade de outros países. A minha resposta é mais nesse sentido, nesse de alargar a oferta mas quebrar um bocadinho as barreiras numa das coisas que nós temos de oferta que eu acho que é diferenciador na área de IT e que muitas empresas não conseguem fazer, nomeadamente empresas de outsourcing, porque não conseguem dizer “olhe está aqui a prestação de serviço de um colaborador mas olhe ele vai ter aqui X dias de trabalho remoto” e nós aqui conseguimos, precisamos é, como somos das empresas que começámos a implementar, precisamos de quebrar um bocadinho algumas barreiras. Portanto é mais nesse sentido.

13.1 E já têm resultados do que implementaram?

R. Ainda não temos grandes métricas, porquê? O que acontece é que eu tento que as pessoas quando tiram coloquem no tipo de presença no registo de horas que é para depois ter as métricas e o quê que acontece, algumas pessoas esquecem-se, portanto é o que eu digo, acompanhem um bocadinho também, eu faço esse apelo às pessoas, acompanhem a evolução desta flexibilidade e a forma para acompanharmos e vermos isto a crescer é vocês próprios mudarem a forma de obter métricas, que é as pessoas usam, valorizam e as coisas continuam a correr bem, portanto temos que trabalhar nesse sentido, principalmente quando as pessoas começam cada vez mais a ter uma função mais diversificada, ou seja, responsabilidades diferentes. Ter mais responsabilidades de gestão acaba por tirar tempo e aproveitam também esses dias para tratar de temas que quando estão secalhar com a equipa não conseguem. Quando estão aqui no escritório e precisam de ter muitas reuniões também não conseguem e acabam também por gerir a semana para utilizarem esses dias nesse sentido.

Mas é isso, para já, nas minhas prioridades, mais do que diversificar a proposta de valor neste momento é explorar mais as ofertas que nós temos, também porque nos estamos a adaptar um bocadinho ao contexto.

| | | | |
|---------|------------------|---------|----------------------------|
| Nome | Isabel Costa | Cargo | Head of Talent Acquisition |
| Empresa | Novabase Academy | Data | 28 de janeiro às 10:30h |
| Fonte | Presencial | Duração | 48 minutos |

1. A primeira pergunta que eu tenho é mais geral, é a nível da guerra de talento que existe na área das tecnologias de informação, como é que vocês têm sentido esta guerra?

R. Eu devo dizer que sou uma otimista e não sinto muito a guerra, eu acho é que há muitas opções para os miúdos hoje em dia, e para os graúdos também, não vejo que seja uma guerra, é a mesma coisa que tu sentires uma guerra de batatas fritas quando vais ao supermercado: Há muitas mas não é uma guerra, é só mais opções e isso faz com que tenhas que afinar mais os processos todos, tens que afinar muito bem quem és enquanto empresa e tens que saber o quê que queres dar e o quê que estás disposto a dar. Portanto assim uma guerra não vejo, há de facto um foco muito grande agora em IT e portanto nós vemos muita gente a desviar muita coisa que começou a estudar para ir mais para o IT, hoje em dia as pessoas vão para biomédica para ir para IT, é uma coisa do outro mundo, ou já sabem que se tirarem engenharia do ambiente vão acabar numa consultora, por aí está um bocado deturpado o mercado hoje em dia, mas acho que mais do que uma guerra é uma agitação do mercado que leva a um marketing e uma afinação da imagem um bocado mais dedicada do que qualquer outro segmento, por exemplo os médicos cálculo que não tenham esta questão que temos em IT.

2. Queria fazer perguntas específicas sobre a vossa academia, eu li que a vossa academia é um programa de investimento no talento e tem uma formação intensiva no início de 15 dias de internato. Queria que falasse um bocadinho desse investimento.

R. Este programa da academia, programa NovaBase, a academia são três anos portanto não é um momento específico na vida, nós consideramos que os nossos Trainees são academistas durante três anos e durante esse período garantimos-lhes um acompanhamento mais próximo

do que tem depois um *middle level* ou um senior e uma progressão na carreira muito ajustada aos objetivos que lhes são atribuídos, porquê que isso é um investimento no talento? Porque de facto todos os nossos academistas vão para um internato, o programa está montado para eles irem para um planeta específico, na realidade é um hotel em Santarém, só que ficam durante quinze dias todos juntos, isto cria um espírito de grupo muito próprio, portanto eu acho que aqui eliminamos ou tentamos eliminar o mais possível a estranheza de não pertencer a lado nenhum, porque muitas vezes estamos a falar de miúdos que nunca trabalharam, portanto de repente tu largas as havaianas, os calções e o andar com uma mochila às costas e estás oito horas, nove horas num escritório fechado com pessoas que tu não conheces de lado nenhum e que estão sentadas a dez centímetros de ti e isso pode ser, e nós temos essa ideia, que pode ser uma experiência traumatizante se não for bem gerida porque até o ambiente físico é diferente, é estranho e portanto acreditamos que com a imersão de duas semanas, onde a estranheza é comum a mais quarenta pessoas isto se dilui um bocadinho, cria-se um fenómeno de grupo, um sentimento de pertença a uma academia, eu depois falar-te-ei mais à frente do que isto envolve em toda a sua grandeza, mas para teres uma ideia eles elegem embaixadores das academias de anos anteriores, ainda ontem eu anunciei quem são os embaixadores da academia de cada uma das universidades e são eles que se elegem uns aos outros, portanto todos os alunos do Iscte que fizeram uma das academias de 2019 vão eleger um embaixador para 2020, para vir connosco ao Iscte, para ir connosco aos eventos, para fazer networking, para dar um bocadinho da perspetiva do que é um aluno do Iscte. Claro que é a perspetiva de um, nós sabemos disso, mas vale mais a perspetiva de um do que andarmos aqui a tentar adivinhar o quê que é um aluno do Iscte. Portanto este investimento no talento faz-se não só através destas duas semanas que são totalmente suportadas por nós, as pessoas só têm que lá estar, eles não têm que pagar o hotel, nem as refeições, nada, portanto logo aí estamos a falar de um investimento financeiro propriamente dito e depois estamos a falar de um investimento de muita gente, que trabalha com eles em equipa que são os PT's, um *buddy*, um *coach* o que lhe quiseres chamar, temos estes PT's que são as pessoas responsáveis pelo acompanhamento deles aqui. De tudo, desde como é que eu mudo uma password numa aplicação qualquer até quem é o *employee care* da NovaBase e onde é que eu posso tirar café e aí já é um investimento humano, que já não tem nada a ver connosco enquanto academia mas sim estrutura NovaBase como um todo.

3. E de que forma é que sentem o retorno deste investimento que fazem nos Trainees?

R. Eu devo dizer-te que é fácil de sentir, mesmo os que saem antes dos três anos, e isso pode acontecer porque as pessoas não estão presas, mesmo essas saem com uma sensação de pertença muito grande e é muito curioso, eu antes de fazer isto fazia recrutamento de seniores, portanto andava no mercado e ativamente no linkedin e tive sempre muita dificuldade de recrutar pessoas da NovaBase, essa foi a principal razão que me fez vir para cá, alguma coisa esta gente faz bem porque é muito difícil...acessar com euros não chega por si só e eu acho que o retorno vê-se por aí, vê-se porque é gente que de facto trabalha, eles são realmente muito bons e quando entram não entram para ficar a fazer *side-by-side*, eles entram para meter as mãos na massa, para fazer coisas nos projetos, são muito acompanhados sim mas trabalham mesmo e além do retorno de ver o projeto acabado e eles serem mão de obra para cada um dos projetos, há um retorno...eu vou chamar sentimental mas nós temos muita gente que nos diz “eu tenho um amigo que trabalha aí, por isso é que eu me candidatei”, eu tive um amigo que esteve dois anos em Angola convosco e por isso é que eu venho apresentar a minha candidatura”, esta coisa do “eu tenho um amigo” é algo que nos acontece muitas vezes, como eu nunca vi em mais empresa nenhuma. Portanto eu acho que de facto há coisas nas empresas, ou na estrutura de algumas empresas, que de facto é muito sentimental “o quê que eu acho daquilo”. E o maior retorno talvez seja esse, aquele que é difícil de contabilizar, aquele que nós dificilmente vamos pôr em KPI’s mas que é o mais importante, chama-lhe *branding*, chama-lhe marketing, chama-lhe o que tu quiseres, é uma questão de ligação sentimental à NovaBase e à academia. Portanto os nossos academistas ficam sempre com um sentimento de academistas. E é muito giro porque quando, eu estou na NovaBase à relativamente pouco tempo como deves ter visto, e quando eu comecei a conhecer as pessoas da equipa houve muitos seniores que me disseram “eu fui academista, toma bem conta disso porque eu entrei como academista há nove anos atrás” e é muito giro, então imagina quando alguém diz que foi academista há nove anos atrás é porque alguma coisa está a correr bem neste programa.

4. Qual é a vossa proposta de valor, portanto o quê que vocês têm para oferecer que faz com que estes jovens escolham vir trabalhar para a NovaBase e não para qualquer outra das empresas pelas quais eles são cobiçados todos os dias?

R. Do meu ponto de vista a grande vantagem, e agora vamos deixar de lado tudo o que é sentimental e falar de coisas concretas, a grande vantagem deste programa, a principal para os

miúdos é que eles têm uma carreira que vai acontecer, ou seja, se eles tiverem sempre uma avaliação positiva durante os três anos eles chegam ao fim desses três anos com um determinado nível de carreira e um determinado nível salarial, eles sabem onde é que vão estar daqui a três anos. “Ah três anos não é assim tanto...” para um miúdo com 21 anos é, três anos não é muito numa pessoa com quarenta ou cinquenta mas num miúdo é uma parte significativa da carreira dele e eu acho que isso é talvez o primeiro aspeto que é bom salientar nesta academia é que se as avaliações forem positivas, não é toda a gente não é, mas pessoas válidas e eu acho que aqui é a parte boa porque eu acho que válidos somos todos e muitas vezes não somos reconhecidos, aqui o programa de avaliação é muito concreto, eles estão muito informados dos objetivos, aquilo é muito seguido à risca pelo *manager* deles e passados três anos eles sabem exatamente em que nível vão estar, com que salário vão estar e qual é que é a carreira dali para a frente, eu acho que isto é que é a primeira coisa em termos de solidez e dados concretos.

Depois mais do ponto de vista de projetos, nós temos muitas coisas giras a acontecer, nós trabalhamos, neste momento houve uma parte, governo, transportes e energia que era NovaBase e passou a ser de um grupo Francês, e neste momento nós temos três grandes áreas dentro da Conclave: banca, com tudo o que o negócio da banca implica, uma parte um bocadinho mais processual e uma parte um bocadinho mais de segurança, tratamento de informação...temos a parte das telecomunicações, sempre a andar, sempre para a frente, com aquele ritmo, aquela loucura e agora são novas funcionalidades e novos programas e o cliente quer uma área de cliente que faça isto e aquilo e tostas mistas, aqui já é uma coisa mais rápida que depois também envolve muita tecnologia por trás, nós mudarmos os canais na nossa box e não nos lembrarmos que aquela box é um computador, faz coisas, tem funcionalidades, grava programas, é raro nos lembrarmos que ali dentro está uma central gigante, montada debaixo deste edifício que está daquele lado que tem um centro de controlo Europeu, no piso -2, que resiste a bombas e a catástrofes e assim que é uma loucura. Na Vodafone daquele lado há o centro de controlo do Atlântico Norte, de todas as Vodafones da Europa e depois temos o Venture Capital que é, e aí já é mais difícil incluir jovens, portanto eles não entram diretamente para este negócio, porque são fundos de investimento, são micro empresas ou pequenas empresas que nós criamos, nós financiamos ou nas quais nós investimos e portanto temos estas três grandes valências que são, resumindo, a banca que parece o negócio mais pesado mas precisa muito de modernização e precisa muito de segurança informática por trás, o MB Way é muito giro mas aquilo tem que

ter seguranças e códigos e coisas por trás, temos esta parte das telecomunicações com a JoinVenture com a Vodafone, nós em Portugal só trabalhamos com a Vodafone, em Portugal, Espanha, no UK, no Dubai há vários países que trabalhamos com eles e depois temos a parte do Venture Capital, aí um bocadinho mais de nicho e aí eventualmente será ao fim de algum tempo na NovaBase que consegues passar para aquele lado se a tua ideia for um bocadinho mais inovação, investimento, procurar empresas nas quais valha a pena investir, são estas duas valências, o ter uma carreira clara e com perspetivas pela frente e depois o ter projetos muito giros em não sei quantos países, eu acho que são catorze países do mundo e nós trabalhamos maioritariamente aqui em Lisboa, nós temos um escritório no Porto também, mas há muita gente que faz pontes aéreas Lisboa-Porto, Lisboa-UK, Lisboa-Dubai.

Eles gostam da parte internacional, eu acho que eu tenho muito o papel do *reality check* aqui, eu sou daquelas que lhes diz para sossegarem nas expectativas salariais porque a vida real não é isso e eu acho que eles às vezes precisam disso, quando chegam aqui a pedir mil e quinhentos euros líquidos por mês...e depois dizer-lhes que trabalhar no estrangeiro não é melhor que trabalhar aqui, é só uma geografia diferente e portanto quando as empresas às vezes os atraem com projetos no estrangeiro afinal é na Baixa da Banheira ou no Prior Velho, há que definir isto muito bem e eu acho que uma das vantagens da minha equipa quando fala com os universitários ou não, as pessoas dos cursos técnicos, nós também admitimos muita gente sem grau académico é fazer um *reality check*, dizer sim nós trabalhamos com estes países, há parte das equipas que vão e veem com frequência, mas não és tu e não é agora, é uma construção que se faz, nós trabalhamos aqui em Lisboa, com muitos projetos lá fora, com muita necessidade de falar inglês, com muita troca de emails com equipas estrangeiras, mas não nos pomos a enganar ninguém a dizer que temos projetos a decorrer completamente noutra país qualquer, que é o que eu sei porque já tive do outro lado deste universo todo dos “projetos no estrangeiro” e depois é só ali na Gago Coutinho e tem um *contact center* para França. Portanto aqui há muito a necessidade de dizer que trabalhamos com estes países todos sim, temos equipas nestes países todos sim, mas não está lá toda a gente portanto não pensem que vão passar três anos no Dubai. Eu acho que a melhor forma de evitar frustrações é alinhar muito bem as expectativas e explicar-lhes muito bem ao que vêm e o que podem encontrar. Explicamos o bom: carreira, equipas muito giras, o espírito de equipa que se vive em cada uma delas, mas depois também dizemos “calma, isto é aqui que está a acontecer, ninguém vai trabalhar para a Vodafone de UK”, às

EVP: Atração de jovens na área das TI

vezes até vão pessoas um bocadinho mais seniores, mas para trazeres valor para o cliente tens que ter valor e isso não é no primeiro ano nem no segundo que vais ter.

5. Esta iniciativa que está a acontecer lá fora, faz parte da vossa *employer branding*?

R. Isto é o nosso *employee care*, é a nossa formação de higiene e segurança, eles devem estar a fazer *peddy papers* ou assim, o *we care* é uma das nossas equipas e faz higiene e segurança no trabalho, portanto é um bocadinho da nossa equipa de RH, não sei o que eles andam a fazer mas há sempre alguma coisa a acontecer. Isto são iniciativas internas. Ah isto é porque vieste num dia que vamos ter um simulacro, nós recebemos um email a semana passada a dizer “cuidado simulacro aproxima-se” portanto se ouvirmos um alarme e tivermos que evacuar não te assustes.

6. A parte da formação deve ser um fator que muito importante para os jovens, que os atraí para vir para a vossa empresa. Sente que vocês oferecem algo muito superior às outras empresas a este nível?

R. Bom eu vim de uma concorrência muito concorrente, eu estava na Accenture antes de vir para aqui. A nossa academia é só formação de *soft skills*, nós não damos formação técnica naqueles quinze dias, eles estão quinze dias a construir um espírito cooperativo, a conhecer mais sobre a empresa, mais sobre si próprios a maior parte das vezes e portanto tudo o que é a nossa formação técnica acontece *on the job* e nós explicamos isto também, até porque não é qualquer recém-graduado que serve para qualquer equipa, eles têm que ter algumas *skills* consoante as equipas e algumas motivações específicas. Imagina vens de biomédica e não percebes nada de programação mas o que tu gostas mesmo é de cibersegurança, a equipa de cibersegurança pode potencialmente contratar-te se efetivamente for aquilo que queres fazer e isto é uma das coisas que eu acho muito gira aqui que não encontrei nas outras empresas onde trabalhei, é que não é tanto o que tu sabes fazer é o que tu queres fazer, qual é a tua energia, porque saber fazer nenhum recém-graduado sabe, eles sabem o saber-saber, têm que passar ao saber fazer e portanto tanto faz (quase) o que tu já sabes, claro que tem que haver um raciocínio lógico, a programação é toda muito baseada em lógica e raciocínio, por isso é que eles veem das engenharias independentemente das engenharias que sejam e tem muito a ver com onde é que tens a tua energia, não vale de nada contratar um miúdo que é espetacular e teve dezasseis

e depois não quer fazer aquilo, ele não vai querer fazer, é indiferente, eu posso ensinar tudo o que posso e ele não vai querer praticar, portanto eu acho que aqui de facto as equipas se importam muito com o quê que queres fazer...e mais: queres ser um líder? Queres ser um técnico especialista? A nossa carreira depois diverge, chega a uma altura em que eles podem usar aquilo que são as forças deles da melhor forma que é “eu não estou interessado em gerir pessoas, não gosto, eu quero especializar-me nisto, é nisto que eu quero trabalhar, é dar aos clientes a minha capacidade técnica para isto” e então tornam-se técnicos especialistas, ou não “eu gosto mesmo é de gerir pessoas, dar *coaching*, incentivá-los, fazer carreira com o cliente” e então vou para uma carreira de *management*. E o *assessment* disto é feito muito inicialmente, claro que nós depois mudamos, toda a gente muda e os miúdos ainda mais mudam, mas há miúdos que são muito honestos “gerir pessoas não é comigo, eu gosto mais é da parte técnica, quero aprender mais, quero evoluir tecnicamente” e eu acho que saberem isto e terem o conforto, especialmente as vertentes de programação que têm um bocadinho menos de *soft skills*, dar-lhes este conforto que nós não vamos todos evoluir para o negócio com o cliente e gestão de equipas é bom, porque alguns sentem-se mais confortáveis assim, não sentem aquele estigma de chegar aos trinta e dois, tenho que gerir uma equipa com X pessoas, não nada disso, as carreiras vão crescendo para onde é o espaço deles. As cascas vão mudando, nós vamos tirando uma casca e vamos tendo uma nova por baixo e temos que ir deixando a casca nova adaptar-se aquilo que é o corpo que lá está dentro e aqui acho que há muito essa possibilidade e perspectiva de se poder crescer para onde a casca for crescer.

7. E a nível emocional o quê que acha que os atrai?

R. Nós somos muito abertos à vida lá fora, vamos muito a feiras, não levamos fogo de artifício como diz o nosso marketing, não levamos máquinas de jogos, não levamos realidade virtual, mas levamos equipas técnicas, muitas de nós do recrutamento vão mas também vão pessoas que cá trabalham, levamos os academistas, eu acho que esta nossa abertura, esta transparência que se vê, eu ter-te recebido aqui, estas coisas que nós fazemos, isto de trazer as pessoas para dentro “venham ver, não tem mal nenhum, nós estamos abertos, conheçam as nossas instalações, venham conhecer-nos a nós que cá trabalhamos” eu acho que isto é a parte mais emocional de tudo, podíamos dar muitos brindes nas feiras mas se depois não lhes abrísssemos as portas e não os trouxéssemos para conhecer o CEO, conhecer os colegas que trabalham nos

EVP: Atração de jovens na área das TI

projetos propriamente ditos, depois fica só uma fachada, uma torre de marfim na qual nunca ninguém entrou.

8. Notam algumas diferenças geracionais a nível da atração? Notam que é diferente atrair jovens e atrair seniores?

R. No mercado de IT não sei, porque eu acho que este mercado está todo muito formatado, ou seja, enquanto para nós de RH, nós sabemos que quando entramos temos que ver CV's, marcar entrevistas, fazer coisas para os outros *recruiters* e há coisas que estás disposta a fazer e eu diria todos, ou quase todos de RH ambicionamos o quê? Ou ter uma empresa de consultoria de RH e trabalharmos em nome próprio e podermos fazer ações de formação, gestão de talento, etc. ou então trabalhar numa destas grandes empresas como diretor de RH ou como responsável de qualquer coisa. Estou a formatar muito uma carreira de RH ou recrutamento mas será mais ou menos por aqui. Eu acho que no IT não, não há tanto esta diferença do quê que eu quero agora ou o quê que eu quero daqui por cinco anos ou onde é que eu quero chegar quando tiver cinquenta, eles querem dinheiro e tecnologia, dinheiro e tecnologia, dinheiro e tecnologia. O dinheiro depois vai aumentando e a especificidade da tecnologia vai afinando, mas em linhas gerais o foco deles é quase sempre o mesmo, conforme as carreiras vão evoluindo e eles vão ganhando experiência de vida, mas vejo-os todos mais homogeneizados dentro da senioridade que têm.

9. Vocês têm duas estratégias distintas, a academia para os recém-graduados e têm depois o recrutamento senior. Porquê que vocês fazem esta distinção?

R. Porque acreditamos que é preciso saber fazer quando só se sabe saber saber, temos duas equipas separadas, eu só faço recrutamento de juniores para as academias e depois temos uma equipa de recrutamento que só recruta os seniores todos. A nível de atração é diferente ainda que eu ache que depois na génese devem querer todos mais ou menos o mesmo e estou a generalizar à bruta com todos os perigos que isto tem, mas em termos de acolhimento é diferente, porque quando acolhes um miúdo que nunca trabalhou tens aquelas questões que eu já te falei ao início, tens a questão de não saber estar no escritório, não saber não é o portarem-se mal, é a falta de ar, o espaço que não se consegue gerir muito bem, são os horários, é o projeto que já está, porque nós quando temos frequências achamos que as frequências são horríveis,

depois quando temos os exames achamos que os exames são horríveis e depois temos que trabalhar em projetos que têm *deadlines* os exames são *baby steps* porque nós achamos que aquilo era péssimo e afinal não é nada e neste processo inicial a atração de facto é diferente e eu acho que é mais o acompanhamento do que a atração e eu acho que a estratégia de termos duas fontes de recrutamento não é tanto na forma como os atraímos mas é mais na forma como os conduzimos. Um senior é recrutado está recrutado vai para o projeto, estes três anos de acompanhamento é que fazem a diferença grande entre ter uma academia ou não ter uma academia. Se eles fossem contratados todos iguais secalhar o turnover seria muito maior nas faixas mais jovens do que é neste momento, portanto eu acho que tem muito mais a ver com o acompanhamento inicial que é dado do que necessariamente com a forma de atração.

10. Quando falou da vossa presença nas feiras disse que não utilizam a realidade virtual nem nada no género, mas já alguma vez utilizaram a gamificação para atrair jovens, ou seja, para promover o vosso *employer branding*?

R. Nós estamos neste momento com um projeto, portanto eles quando entram toda a avaliação deles é feita numa plataforma de gamificação, portanto ele já cá está, não é, isto porquê, lá está a tal questão da gestão das expectativas, nós podíamos ter muitas medidas giras nas feiras de emprego, robôs e gamificações mas o nosso target, o nosso negócio não é a gamificação de coisa nenhuma, nós temos projetos concretos em clientes concretos e essas coisas iriam induzi-los em erro e o marketing não interfere muito naquilo que é a minha forma de fazer o *approach* ao mercado, eu sou muito auto-suficiente e tenho muito espaço para criar em termos de marketing, mas há uma coisa que o marketing faz questão de me dizer: não os induzas em erro, não leves realidades virtuais quando nós não temos projetos de realidade virtual, o quê que nós fazemos...temos projetos de bilhética, quando passas o bilhete no metro, fomos nós que fizemos, quando tu passas num aeroporto e tens um identificador de imagem parte daquele projeto é nosso, portanto com coisas verdadeiras sim, com aquilo que nós fazemos nós atraímos, a parte da gamificação acaba por ser uma estratégia muito gira que toda a gente anda aí agora e quer trabalhar com isso, no nosso caso eles vão ter quando cá estiverem, a avaliação deles é feita assim, o desenvolvimento deles é feito assim, eles metem-se numa nave espacial, basicamente a plataforma de avaliação é assim, uma nave espacial e depois eles fazem o caminho, têm bolhas de oxigénios, eles têm o caminho, têm co-piloto, mas é uma parte, não é

EVP: Atração de jovens na área das TI

um foco andarmos a gamificar nada para eles andarem a trabalhar, portanto o não haver o fogo de artifício e mesmo isso, temos o merchandising, temos as canetas como todas as outras empresas têm, temos fitas, temos rebuçados no stand, vamos ter surpresas agora, espero eu, nas próximas feiras vamos dar coisas para comer que não são pipocas nem rebuçados. A ideia é dar-lhes uma imagem do que é a NovaBase, tu levas para casa...olha por exemplo a caneta com que eu trabalho, as nossas canetas são iguais às que damos aos miúdos, porquê? Porque se entendeu que isto é uma imagem de marca e se é bom para nós deve ser bom para eles. Não são canetas XPTO's com quatro cores, isto é a realidade, é com isto que nós trabalhamos, os nossos cadernos são iguais aos que nós damos aos nossos embaixadores, portanto eu acho que se trabalha muito com uma realidade.

Eu no princípio, antes de vir para a NovaBase, tinha uma ideia da empresa como um bocadinho mais estatal, esteve muito tempo associada ao Estado, mas como esta empresa que eu te disse foi vendida ao grupo Francês, muito trabalho com o governo e era um bocado a imagem que era passada lá para fora, de uma coisa mais cinzenta, mais pesada em termos de movimentação, de capacidade de se mexer, foi também. Depois cá dentro não é tanto assim, mas continuamos a ter coisas muito claras e objetivas, não vamos enganar os miúdos, não vamos para as feiras com máquinas de pipocas, não há máquinas de pipocas aqui dentro, por que raio eu ei de levar máquinas de pipocas para a feira para fazer pipocas, o quê que há aqui dentro: há canetas, há cadernos e depois há aqui uma coisa que não é comível nem palpável e nós temos que fazer com que os miúdos sintam e é aí que está o desafio, é em dez minutos de conversa passar isto e isto é real. Portanto respondendo à tua pergunta, se alguma vez usámos gamificação para atrair, ela existe, está cá dentro, mas não é publicitada porque não é por aí o foco.

11. A nível de sites de reputação da empresa, publicações no facebook, linkedin que outras pessoas colocam sobre a empresa e vocês não controlam, como é que vocês gerem esse tipo de informação?

R. Eu de todas as empresas nas quais trabalhei e fiz recrutamento nunca me preocupei com isso, talvez porque eu antes de ir trabalhar para algum sitio eu própria fui ver os glassdoors da vida. A partir do momento que lá estava já era minha missão impedir os comentários do glassdoor. Agora eu já trabalhei num restaurante, eu já tive um restaurante, eu sei que críticas ao frango que não está bem assado ao pé do osso e está cor de rosa vão acontecer sempre porque há quem

goste do frango um bocadinho mais tenrinho e menos assado, há quem goste do frango seco parece uma sola que atiras a um vidro e parte, comentários negativos vão existir sempre, eu sinceramente não faço o *tracking* dessas coisas online portanto não te sei dizer, eu nunca ouvi antes de vir para cá trabalhar nem agora nenhuma crítica maldosa à NovaBase, não ouvi nunca ninguém dizer mal e vê, no mercado de IT, os técnicos falam muito vezes mal das empresas e a partir do momento em que trabalhas numa empresa o glassdoor é teu e a responsabilidade é tua e eu acredito que se eu fizer as coisas bem, críticas em relação ao frango cor de rosa vão sempre existir, mas aí já tem a ver com gostos, expectativas, realidades, se eu fizer o trabalho bem venham os glassdoors que tiverem que vir... O nosso glassdoor são os academistas, os que já cá estão, o passa a palavra, secalhar nos seniores isso sente-se mais, mas acho que não é neste mercado, neste mercado concreto o glassdoor são euros lançados para cima da mesa numa proposta financeira, infelizmente eu acho que não há mercado mais volátil financeiramente do que este. Mais cem líquidos “fui”, aí o projeto, a equipa “querem que eu fique deem mais cem”, eu acho que isto é uma coisa que te vão dizer muitas vezes “mais cem euros e eu sei que ele se vai embora”, porque é um mercado que está muito exposto portanto é normal que isso aconteça, acontece com recruiters também, nós mais duzentos, mais trezentos e começamos a viajar para a empresa do lado, é assim, o mercado e a volatilidade é muito assim e eu acho que eles não vão muito pelos glassdoors aqui em IT. Opa só se for uma função muito específica numa determinada empresa, os arquitetos talvez porque já é um perfil mais específico e tendencialmente mais sénior, talvez os gestores de projeto também vão um bocadinho por aí, mas no meu *target* que são trainees e recém-graduados, o meu glassdoor são eles próprios, o que eles dizem uns aos outros e eu sei que eles conhecem-se todos e depois eles põe fotografias que tiveram cá, o nosso hastag é muito giro é #faz-teàvida e quando eles vêm cá e podem tirar fotografias onde quiserem, porque as partes de projetos onde eles não podem tirar fotografias eles não vão lá não é, portanto eles podem tirar fotografias e essa é que é a nossa porta de vidro, nós estamos muito abertos lá para fora, para o bem e para o mal e portanto nós sabemos que críticas vão acontecer sempre mas lidamos com elas e tentamos fazer o nosso trabalho o melhor possível todos os dias para tentar diminuir isso.

12. Acham que o facto de terem o nome NovaBase vos ajuda a nível de atração?

R. Ajuda e eu posso dizer-te que antes de ter trabalhado na Accenture trabalhei em duas consultoras muito mais pequenas, muito mais focadas no outsourcing e na prestação de serviços e é muito difícil quando tens um nome que pouca gente conhece ou não está associado a uma estrutura grande, quando tu és uma empresa cotada em bolsa, com mais de trinta anos, com capitais próprios cem por cento portugueses ajuda sempre...repara eu vim de uma Accenture, portanto eu tenho um termo de comparação e mesmo a imagem da Accenture ajuda imenso quando nós chegamos a uma feira. E eu vou dizer-te, há casos que nós chegamos a uma feira, dizemos Accenture “e vocês fazem o quê?”, na FCUL o ano passado “NovaBase? Mas são portugueses vocês?” Portanto sim o nome importa, talvez importe mais de *midle levels* para cima, porque cada vez mais os miúdos querem coisas sexys e o nome...a semana passada tive um miúdo que recusou a minha proposta, com um plano de carreira feito, com tudo porque quer ir trabalhar para uma *startup* e eu disse-lhe “ouve, sabes qual é o tempo médio de vida de uma *startup*? São três anos” “ah mas eles vão pagar-me mais”, pois podem pagar mais porque eles recebem investimento na hora, mas depois fecha-se a empresa e depois eu falo com eles assim, mas aceitou receber uma proposta nossa e agora está a pensar. Claro que as motivações são diferentes para toda a gente, a mim se me acenarem com uma carreira bola, podem ir à vida porque eu não sou movida por um *status* de título, mas se me disserem “olha vais entrar e nós daqui a dois anos vamos fechar a empresa está bem? Só para saberes” epa assim também não quero, não é a carreira que me move, mas não ter perspectiva nenhuma também não quero, portanto as motivações são diferentes independentemente da idade que tu tenhas, toda a gente que entra na NovaBase entra com contrato sem termo, a partir do momento em que entram fazem parte dos quadros desde o dia um, têm um período experimental obviamente mas fazem todos parte dos quadros e isso para algumas pessoas é uma mais-valia, para outras, eu incluída, não é uma mais-valia, eu trabalhei anos com contratos mensais e nós temos que ter a capacidade de “sim nós temos contratos para a vida toda se tu quiseres, mas os projetos são muito giros”. Não é por aqui, não é uma cadeira e fazer parte da mobília que tens emprego para o resto da vida, nós temos que conseguir dar motivação às diferentes motivações e eu acho que a estratégia de atração está sempre aqui, o quê que os motiva, o quê que nós conseguimos dar a mais e fazer essa gestão para quinhentas pessoas.

13. No meu estudo vou fazer as duas perspectivas, vou aplicar um questionário para perceber o quê que os atraí quando escolhem uma empresa para trabalhar e estou a fazer às empresas essa mesma pergunta que é: na vossa perspectiva o quê que vocês sentem que os atraí numa determinada empresa?

R. O tipo de projeto ou o tipo de tecnologia com que trabalham, felizmente eu acho que continua a ser o principal drive deles, depois a capacidade de formação, de desenvolvimento pessoal/técnico, o quê que esta empresa pode dar-me a mim para eu crescer enquanto pessoa naquilo que eu gosto de fazer e depois o dinheiro, eu punha assim, depois diz-me se eu acertei ou não. Eu dir-te-ia que era o desafio do projeto, a capacidade de formação e o dinheiro por esta ordem.

14. Tenho uma última pergunta relacionada com o futuro, o quê que vocês gostariam de vir a implementar a nível de proposta de valor (benefícios, atributos) que vocês querem dar aos jovens para que continuem a ser uma empresa atrativa e eles continuem a candidatar-se à vossa empresa?

R. Eu aqui não vou usar o vocês, não vou falar em nome da NovaBase, o que eu gostaria de lhes dar é elasticidade de trabalho, poderem trabalhar em casa ou na praia, ou às cinco da manhã ou às sete da tarde, e é muito pouco realista (sirene do simulacro).

| | | | |
|---------|------------|---------|-------------------------|
| Nome | Luís Pires | Cargo | Human Resources Manager |
| Empresa | Prime IT | Data | 28 de janeiro às 14:30h |
| Fonte | Presencial | Duração | 55 minutos |

1. A primeira pergunta está relacionada com a atual guerra de talento no mercado das tecnologias de informação. Como é que a Prime IT tem sentido esta guerra de talento?

R. Na área das TI é muito difícil conseguir atrair talento. Principalmente talentos ainda jovens porque não têm muita noção do mercado. Como é que nós conseguimos chegar a esses talentos? Indo às feiras de emprego, é o que nós atualmente temos trabalhado muito nesse sentido, que é conseguir incutir a cultura da Prime ainda muito cedo, quando estão a tirar o curso ou quando estão em feiras de emprego que já estão à procura de alguma coisa para quando terminarem

aquele ano letivo que será o último. Normalmente focamos-nos sempre em pessoas que já estão nesse último ano, prontas para entrar no mercado de trabalho e começamos logo a fazer a nossa “publicidade” para eles já terem uma noção do que existe no mercado e saberem que podem contar connosco caso queiram enviar o seu CV para as várias oportunidades que nós temos. Portanto, logo por aí temos começado nas feiras de emprego e na nossa presença nas universidades. Conseguimos fazê-lo também através de palestras que às vezes damos. Temos uma pessoa que tem o CCP e portanto pode dar formação em áreas comportamentais e por exemplo muitas vezes vamos dar palestras sobre inteligência emocional ou sobre liderança ou programação neurolinguística, coisas assim nas faculdades, que são temas não propriamente específicos da área de IT mas que são bastante procurados por profissionais desta área quando já estão no mercado de trabalho, ou seja, nós conseguimos logo criar uma *awareness* antes sequer de eles chegarem a esse ponto quando já estão a trabalhar, portanto quando começam a trabalhar já têm algum conhecimento e já se conseguem moldar tendo esse conhecimento e não “correr atrás do prejuízo” quando já estão a trabalhar. Então conseguimos fazer isso e é algo que também nos distingue logo no início na parte da nossa divulgação para os mais jovens.

Depois também criámos a nível de RH muitos programas que visam também criar uma ligação mais forte com os nossos colaboradores mas que nós utilizamos também como forma de publicitar a Prime IT, ou seja, por exemplo a nossa Prime Academy, que é a nossa academia digamos assim, nós damos mais de 900 horas de formação totalmente gratuita por ano, ou seja, quem está nesta área e queira ou desenvolver uma *skill* que já tenha, seja ela técnica ou comportamental ou até mesmo a nível de línguas, ou queira aprender de novo, que não tenha qualquer tipo de conhecimento mas seja uma área que quer entrar e quer aprender coisas básicas nós damos toda essa informação aqui, podem escolher à vontade. Acho que isso também nos distingue logo de forma positiva porque as pessoas sabem que se vierem para aqui têm logo acesso a todas essas formações, em todas as áreas que eles quiserem sem terem custo adicional por isso.

Depois também apostamos muito nos nossos eventos e publicitamos isso muito nos nossos vídeos, porquê? Porque já percebemos que para reter talento é preciso ter uma proximidade muito grande das pessoas, o que eu acho que existe muita falta neste mercado da área de IT e telecomunicações é que não existe essa proximidade por parte das consultoras tecnológicas, ou seja, nós empresas que contratamos para um cliente normalmente as pessoas estabelecem uma

relação muito mais forte pessoa-cliente do que propriamente pessoa-empresa de consultoria que é realmente para quem trabalham. Ou seja, algo que devia ser igual tanto para cliente como para empresa de consultoria essa ligação acaba sempre por ser muito próxima do cliente final e a consultora acaba por ficar um bocadinho de parte, às vezes por culpa da própria empresa. Porquê? Porque se não forem criados mecanismos para aumentar a proximidade com o consultor esta ligação vai ser quase como “a empresa que me paga o salário” e a pessoa gosta de estar é no seu cliente final e isso é algo que devemos sempre tentar evitar porque eles são sempre nossos trabalhadores, é connosco que eles estão, se aquele projeto naquele cliente terminar e a pessoa não tiver qualquer tipo de ligação connosco muito provavelmente o que vai acontecer é “ok, está a terminar, vou sair deste cliente, vou começar à procura de novas oportunidades” e o que nós queremos é “não, vem cá, fica connosco, vamos manter-te, queremos que estejas connosco e nós procuramos outros projetos para ti, não vais tu à procura fora” e acho que isso também é muito importante. Através dos eventos nós conseguimos ter essa ligação mais próxima de todos porque tentamos também ter sempre uma abordagem, apesar de ser profissional, tentar ter uma abordagem mais informal. Tentamos nesses eventos normalmente passar tempo a rir, falar um bocadinho sobre a vida, coisas menos relacionadas com a parte profissional, ainda assim com o profissionalismo que temos que ter da nossa relação que existe, mas isso acaba por nos aproximar. Eu, por exemplo, falo do meu caso, eu não sou *business manager*, não tenho qualquer tipo de consultor alocado à minha unidade.

2. Já agora se me conseguir explicar melhor como é que estão organizados...

R. Sim secalhar é mais fácil até para explicar aquilo que quero dizer, basicamente nós temos uma equipa de gestão que nós chamamos os *business managers* (BM) que estão responsáveis por toda a relação entre clientes/empresas e consultores. O quê que eles fazem normalmente, eles vão à procura de novos clientes, portanto prospeção de mercado e mantêm a relação com os clientes atuais, cada um tem os seus clientes alocados e depois ao mesmo tempo têm que ir à procura de consultores ou candidatos para as várias oportunidades que estão em aberto que esses clientes têm, ou seja, cada *business manager* faz parte de uma equipa e sabe quais são as oportunidades que estão em aberto porque nós partilhamos. Depois nós dentro da nossa unidade, porque basicamente os BM estão divididos por equipas e cada equipa tem uma série de clientes que trabalham dentro daquela unidade e depois cada BM foca-se mais num

determinado cliente mas dentro da equipa, se eles conhecerem alguém que tenha uma *skill* importante para o cliente de outro colega eles partilham também, ou seja, não estão limitados apenas aqueles que eles estão a gerir. Eles fazem toda esta parte de ligação clientes/consultores. Depois temos os outros departamentos de apoio, por exemplo, nós RH temos contacto com todos os consultores independentemente da equipa ou do escritório, tanto podem ser de Lisboa como do Porto, nós temos contacto com todos e fazemos muitos dos processos normais de RH, como avaliação de desempenho, processo das inscrições nas formações ou se querem uma certificação fora somos nós que tratamos do processo, tratamos dos processos de contratação, nomeadamente as admissões na segurança social, os seguros de saúde... tudo isso que é a parte mais administrativa do processo de contratação somos nós que tratamos e acabamos por ter uma proximidade muito grande com todos os consultores independentemente do *manager* porque é sempre necessário fazer alguma coisa e vamos mantendo o contacto com eles. Da parte dos *managers* cada um vai mantendo o contacto com os consultores da sua unidade que foram os consultores que eles contrataram para determinadas oportunidades e determinados clientes e são eles que normalmente estão responsáveis por fazer o acompanhamento apenas desses consultores, cada um faz os seus e pronto e de forma assim muito simples é assim que funciona.

Basicamente o quê que acontece, nós quando tentamos criar uma ligação com um consultor e no meu caso isto acontece muito, não sendo BM, ou seja, não tendo este acompanhamento constante ao longo do ano e apenas quando é mais necessário relacionado com algum tema de RH, eu vou notando que a forma como nós nos relacionamos com eles... eles não se esquecem, porque eu tenho consultores que nos eventos vêm ter comigo como se me conhecessem há anos e acho que isso é muito importante e acho que é algo que ainda está um bocadinho esquecido nas empresas e nas consultoras de IT que é criar essa ligação e por isso é que eu também acho que há essa rotatividade ainda, porque uma pessoa não sente qualquer tipo de ligação com as empresas então quando recebem propostas para receber mais X ou o projeto tal não se importam de ir embora sem sequer tentar manter a relação com a minha empresa atual, eu acho que, lá está, na parte de retenção dos consultores e eu acho que neste momento está toda a gente focada na atração e muita gente se esquece da retenção, é também por isto e pelo feedback que tenho recebido que sinto que é isso que acontece em muitas empresas.

Nós aqui tentamos sempre nos diferenciar neste sentido e tentamos sempre nos diferenciar nos vários setores ou áreas, há muitas áreas por exemplo que estão esquecidas, como o departamento financeiro e legal, nós temos aqui o departamento financeiro e legal juntos, é um departamento extremamente fundamental na retenção de consultores e ninguém fala nisso, eu já tive muito feedback de pessoas que me disseram que gostam da Prime por sermos certinhos nos pagamentos e até agora nenhuma consultora o tinha sido e eu acho que isso é extremamente importante. Ou, por exemplo, nós temos a flexibilidade de: É fevereiro, só recebemos o subsídio de férias em junho mas por algum motivo precisamos de recebê-lo antes, nós temos toda essa flexibilidade e isso para certas pessoas até faz a diferença.

O nosso departamento de marketing utiliza apenas e exclusivamente pessoas que fazem parte da Prime IT, não há ninguém que seja ator ou seja de fora, falamos de experiências profissionais de consultores que estão no cliente X, Y ou Z, mostramos muito o que é a nossa vida aqui dentro no escritório, o facto de que nós trabalhamos de facto muitas horas e que nem sempre é uma brincadeira ou uma festa, mas a verdade é que o espírito é o que passa nos vídeos e eu acho que isso acaba por reter muitos colaboradores porque veem que nós depositamos a confiança e acreditamos neles muito através desses vídeos, ou seja, eu acho que tem que ser um conjunto de todos os departamentos a darem esse apoio e acompanhamento mais próximo para que de facto eles consigam criar uma ligação maior connosco. Isso depois ligado à atração de pessoas, principalmente jovens, muitos deles procuram neste momento exatamente essa ligação, ou seja, algo diferenciador, não se querem sentir como aquilo que nós costumamos dizer na nossa gíria “carne para canhão”, porque é o que se fala muito, ninguém quer sentir que é só mais um e estar ali ou não estar não faz diferença nenhuma e nós tentamos mostrar através de todas essas coisas que o que nós fazemos realmente não é carne para canhão, nós queremos aqui as pessoas, queremos que elas apostem em nós como nós de facto apostamos nelas.

3. O quê que vocês oferecem, em termos de benefícios/atributos, ou seja qual é a vossa proposta de valor, que faz com que um consultor escolha a vossa empresa em detrimento dos vossos concorrentes?

R. Vou começar talvez pela mais básica mas talvez porque é a mais importante nesta área e eu não tinha noção e agora começo a ter que é basicamente os projetos e as empresas com as quais trabalhamos. Nós trabalhamos com empresas de referência no mercado e isso também é comum

em muitas empresas da nossa área, isso não é algo que seja um fator diferenciados da nossa para outras mas já tivemos pessoas que nos disseram que vieram para a Prime IT porque queriam trabalhar para a Microsoft, isto porque muitas destas empresas não recorrem a recrutamento por eles próprios, recorrem é a consultoras de informática. O quê que acontece, quem quer entrar para uma Microsoft tem que passar por uma consultora, não tem forma de ir diretamente para lá exceto em raros casos e isso é muito valorizado por candidatos. Se eu oferecer uma proposta de um projeto para trabalhar para a Microsoft e a pessoa quer ir para lá, é um sonho que tem, secalhar isso vai ser um fator diferenciador, porque para outra empresa que até lhe pode estar a oferecer um valor salarial mais elevado mas o projeto não é tão interessante. Nesta área eles sabem que eles conseguem atingir o salário que eles quiserem e um salário alto em pouco tempo, basta rodarem duas ou três vezes por ano e no final do ano já estão a receber mais duzentos ou trezentos euros líquidos facilmente, por isso numa área que eles sabem que têm sempre trabalho e que podem fazer isto e subir na carreira muito facilmente secalhar até preferem começar por um projeto interessante e que lhes dê a nível de CV uma base boa para outros clientes grandes do que secalhar começar à priori a ganhar bem mas depois não estar num projeto tão interessante. Secalhar logo por aí começamos a nos diferenciar pelos projetos que tentamos sempre apostar e dar às pessoas.

Depois temos vários benefícios a nível interno para os nossos colaboradores. Já falei da Prime Academy, talvez aquele que é o nosso suporte, que dentro da formação temos a nossa formação a nível de aulas de grupo, que são sempre pós-laboral e nesse sentido não há problema porque nunca interfere com o trabalho, mas temos ainda à parte e fazemos muitas vezes essa gestão de forma individual para quem quer um curso que não está no nosso plano de formações, nós investimos na pessoa, nós pagamos o curso, obviamente sempre com a contrapartida de um pacto de permanência, ou seja, “nós apostamos em ti, são normalmente valores altos, depois temos que ter o retorno daquilo que nós investimos” e não só em formações como em certificações. Para nós é um benefício no sentido em que o nosso trabalhador vai ganhar competências que vão ser boas para o cliente atual mas não só para o cliente atual como para outro que possa vir a seguir, é sempre bom e é uma forma de o reter, sabemos que com um pacto de permanência vinculativo que fique na empresa há sempre um compromisso, portanto nesse sentido também é bom. Temos o nosso plano de parcerias com mais de duzentos parceiros

que temos descontos, seja a nível de hotéis, seja a nível de ginásios, etc. portanto isso também é algo que tentamos sempre para atrair o talento.

Fazemos muitas iniciativas, como conheces a Tedx Talks? Nós aqui fazemos algo semelhante e diferente, tentamos fazer uma Tedx mais pequena e tentamos falar com coisas relacionadas com a área de IT e tentamos fazer ao longo do ano, o quê que isso significa? Significa que, por exemplo, daqui por duas semanas podemos ter aqui uma palestra dada por um dos nossos consultores que quer falar sobre um tema que gosta muito e que tem experiência, temos as duas vertentes, temos um colega nosso que fez uma palestra sobre a inteligência artificial, ele não tinha experiência na área mas é um gosto pessoal dele e estudou tanto de forma autónoma que quis partilhar com os colegas e tivemos aqui a sala toda cheia. Fazemos aqui com o nosso lanche e com tudo o que eles precisam e tivemos uma conversa muito simples, o objetivo aqui é também que seja um debate, não só uma palestra mas também um debate, mas muito relacionado com as Tedx, alguém a dar os seus *inputs* sobre temas que gosta ou tem experiência. Vamos tentando sempre fazer eventos também, a nossa responsabilidade social, através das várias iniciativas que nós fazemos também no sentido não só de alertar para mas também quem gosta e tentamos envolver os nossos colaboradores. Por exemplo, no natal passado, não foi o deste ano acho que foi do outro, em que reunimos todas as pessoas no sentido de darmos razão ou materiais o que fosse para ajudar um canil e tentamos fazê-lo sempre e não por ser aquela época em especial, por acaso coincidiu com o natal mas temos iniciativas destas em fevereiro, março, abril... não conseguimos levar todos mas levámos 4, 5 ou 6 pessoas ao canil para estar um bocadinho com os cães, mas conseguimos envolver toda a empresa e tivemos quase todas as pessoas a vir cá trazer nem que fosse uma coisa simbólica mas quiseram fazê-lo, fosse uma trela ou uma vassoura, etc. Isso também é bom e reflete o quão importante é para as pessoas nos dias de hoje ter uma empresa que também se preocupa com essa parte.

E depois não é só isso, temos materiais que já não utilizamos, como telemóveis que já não conseguimos reutilizar, doamos sempre a instituições e ao longo do ano vamos tendo sempre esses pequenos momentos também de responsabilidade social e acho que isso é algo que ultimamente tem atraído muito talento, não é utilizado pelas empresas para esse fim ainda, mas acho que já é uma das consequências que ajuda a fazê-lo.

EVP: Atração de jovens na área das TI

4. E os intervalos com a PlayStation, pingue-pongue como eu estou a ver aqui atrás acha que isso também atrai? Alguém que venha cá a uma entrevista e assista a isto?

R. Basicamente nós temos estas coisas mostra um bocadinho a nossa forma de ser descontraída, que é o que nós tentamos passar sempre a imagem que não somos apenas a empresa que paga o salário, que temos pessoas de confiança às quais podem recorrer, por exemplo, recibes uma proposta de trabalho que é superior à que tens connosco, teres o à vontade de vir falar “olha recebi isto mas por acaso até gostava de ficar no projeto em que estou só que a nível pessoal o salário é mais interessante”, esta proximidade e este à vontade ajuda muito. Talvez não funcione tão bem na atração no sentido em que são poucos os consultores que estão cá, a maior parte estão nos clientes e não têm forma de usufruir, mas pelo menos para quem está aqui no escritório é bom ter estas pausas e estares a jogar e divertirem-se também.

5. Vocês notam que existem diferenças geracionais em perfis juniores face a perfis mais seniores?

R. Sim existe uma grande diferença, enquanto que nós nos perfis mais seniores conseguimos atraí-los maioritariamente pelo pacote salarial ou pelo projeto com os jovens já não é assim, os jovens procuram coisas como por exemplo ter um horário flexível, é muito importante, secalhar para quem já tem quarenta anos secalhar já não é tão importante, é mais a nível do pacote salarial, ou seja, quem tem uma idade acima dos quarenta anos digamos assim quer uma estabilidade, quer um pacote salarial elevado e/ou um projeto que faça sentido para si, ou seja, são pessoas que muitas vezes têm experiência numa determinada tecnologia e querem ir para um projeto que realmente sentem que são úteis. Os jovens não, eles querem sair às quatro da tarde porque têm um treino às cinco, ou então fazer uma hora de almoço de duas ou três horas e depois virem trabalhar as restantes horas até às sete, oito da noite, ou seja, nota-se essa clara diferença e ultimamente eu tenho notado muito que é nessa flexibilidade horária e na possibilidade de trabalhar remotamente, ou seja, e eu acho que é a nível geral, cada vez dá-se mais importância ao tempo que passamos fora de casa e há muita gente que mora a uma hora, uma hora e meia do trabalho e gastar duas horas ou três horas por dia em transportes para muitas pessoas é inconcebível então cada vez mais temos tido procura de projetos em que possam trabalhar de forma remota, total ou parcialmente para evitar isso e são quase sempre os jovens que procuram esta forma de trabalho.

6. E como é que têm respondido a este acréscimo de pedidos?

R. Depende. Não temos conseguido responder da forma que queríamos porque em Portugal ainda não está muito bem cimentado a ideia de trabalhar remotamente, conseguimos facilmente com clientes estrangeiros, porque a maior parte deles já trabalham também remotamente a partir dos seus escritórios, portanto não lhes faz grande diferença se não for necessário estarem aqui em escritório. Para clientes nacionais é um bocadinho mais difícil mas já estamos a conseguir em alguns fazer por exemplo um ou dois dias por semana. Temos conseguido responder dentro do que é possível, acho que vamos chegar lá, apesar de ainda estarmos muito longe disso.

7. Sente que nas feiras de emprego, quando os jovens vos abordam já conhecem a marca e o que vocês fazem ou ainda é muito “o que é a Prime IT”?

R. Eu sinto que cada vez mais, também fruto do que têm sido os últimos dois ou três anos de acompanhamento mais próximo junto das universidades, que somos cada vez mais conhecidos entre os estudantes, ou seja, enquanto que no início, e por isso é que começámos a ter este acompanhamento mais próximo, enquanto que no início ninguém tinha ideia que respostas é que nós dávamos tanto a clientes como a eles enquanto candidatos, agora já têm mais essa noção, e por exemplo imagina mesmo a questão da atração de talento, nós na festa do técnico o ano passado estivemos presentes como *Main Sponsors*, ou seja, patrocinador principal, enquanto havia a troca de concertos era sempre passado o nosso vídeo institucional que fizemos de propósito para a festa, todo o nosso merchandising andava ali à volta, desde balões, cascóis, etc. Muita gente vai falando entre si e isso vai criando *awareness* para a marca e neste momento já sinto que nas feiras de emprego já vêm ter connosco e muitos até nos dizem “já enviei uma candidatura para um estágio ou uma vaga de emprego”, ou seja, já existe muito mais este conhecimento, fruto do trabalho que temos feito junto das universidades que eu acho que neste momento é o mais importante para todas as empresas de IT é apostar fortemente nas universidades, não só nas feiras de emprego mas em atividades que possam fazer como as formações, pequenos eventos que se possa ajudar, nem que seja só dar o merchandising, coisas pequenas, como por exemplo, eu lembro-me que às vezes ia a conferências ou pequenas coisas que se fazia no Iscte e às vezes tínhamos aquele saquinho com o merchandising e ter esse saquinho com a nossa marca é algo que pode ou não depois incitar o interesse de querer saber

mais, mas já é algo que já lá está, eu acho que isso é muito importante, por exemplo, nós termos agora um núcleo de RH no Iscte e aquelas conversas que eles faziam são importantes também para as empresas estarem em contacto, isso para mim neste momento é o mais importante, porque tenho visto frutos daquilo que temos investido.

8. Uma coisa é a *employer branding* que vocês fazem e depende de vocês, outra coisa são as informações que vêm das redes sociais, sites de reputação como o glassdoor. Como é que vocês gerem essa informação que é colocada por terceiros e de que forma isso pode interferir na atratividade?

R. Cada vez mais, basicamente agora o trabalho virou um pouco o tripadvisor, utiliza-se o glassdoor, etc. para perceber como é que a empresa é a nível de entrevistas, a nível de salário, etc. o quê que acontece e que eu tenho percebido isto não por defesa da empresa porque eu acho é comum a todas as empresas mas daquilo que é a minha análise desse tipo de plataformas, não espelham 100% aquilo que é a empresa, tanto que nós vamos por exemplo a um tripadvisor ou a um zomato fazer um comentário sobre um restaurante, nós vamos fazê-lo tendo sido a experiência boa ou má, fazemos porque queremos fazer um comentário, no que toca às empresas isso não acontece, porque quem está bem está bem não vai fazer nada, mas quem está mal e teve uma má experiência, que pode ter sido singular e única, vai escrever lá, o quê que acontece, quando vamos ver as *reviews* nesses sites só vamos ver coisas negativas, porque quem está bem é uma minoria, normalmente reclamamos quando estamos chateados, quando está tudo bem secalhar nem nos passa pela cabeça porque estamos bem e não vamos fazer nada quanto a isso, quem está mal é de facto quem tem mais esse desejo de ir dar a opinião. Totalmente válido, não digo que não, mas às vezes para quem vê tanta negatividade secalhar nem chega a ter a oportunidade para ter a própria experiência digamos assim.

Sem dúvida que isso é algo muito importante neste momento a nível da atração, o que as empresas têm que fazer é analisar muito bem a origem dos comentários, não a origem de quem os fez mas a origem do quê que levou as pessoas a fazerem esses comentários, ou seja, é basicamente a maioria dos comentários é relativamente ao processo de recrutamento, mudar algo em relação ao processo de recrutamento... a maioria dos comentários é relativo a questões salariais, ok então temos que rever a nível do mercado que salários estão a ser praticados para sabermos se estamos enquadrados ou não, ou então podem ser coisas mais singulares como o

acompanhamento dos consultores “o meu *manager* nunca o vi nem nunca falei com ele desde que assinei o contrato”, ok então secalhar temos que apostar num relacionamento com os consultores, ou seja eu acho que isso é muito importante para as empresas poderem melhorar processos, é mais útil nesse sentido, do que as pessoas que estão à procura, porque quem está à procura vai ler muita coisa que é negativa e obviamente que eu acho que está relacionado com a atratividade da empresa mas que é comum a muitas e muitas empresas, eu não sei se a minha experiência vai ser igual aquelas pessoas que por lá passaram.

Nós temos sentido que o passa a palavra tem sido muito importante neste sentido, nós até temos um programa que visa dar uma retribuição económica. Nós temos o programa Prime Reward que por cada amigo que recomendem e venha a trabalhar connosco recebem um prémio sobre esse amigo que recomenda. O quê que acontece, acabamos por ter imensas recomendações, achamos isso muito importante porque para além da pessoa querer ou não receber o incentivo, se eu não gostar da empresa ou não estiver bem com a empresa não vou recomendar a um amigo meu, isso não acontece. Depois também tentamos saber através de outras fontes se a pessoa recomendaria ou não e tentamos perceber o passa a palavra sem perguntar e sem ter a noção exatamente se é passada a palavra e se a Prime IT é bem falada ou não. Por exemplo, nos questionários de saída, quando alguém está a abandonar a empresa, colocamos várias questões para tentar perceber o quê que tem corrido menos bem e fazemos sempre as perguntas quantas estrelas dá à Prime e se recomendavas a um amigo, sim ou não e porquê e temos reparado que a maior parte até agora dos questionários até recomendaria a um amigo e tem respondido aos questionários dando uma pontuação bastante alta à empresa, ou seja, o quê que nós percebemos, muitas vezes quando as pessoas saem não é por estar mal ou terem um feedback negativo da empresa, saem por questões salariais e nós não conseguimos fazer face porque não temos projetos que permitam ir nesse sentido, ou por exemplo querem ir para o estrangeiro, ou coisas assim. Então nesse sentido são coisas que não conseguimos trabalhar então pronto eles saem bem connosco, recomendam a Prime mas saem. E temos sentido muito, ao nível do passa a palavra, do que achamos, não temos realmente nenhum estudo feito nesse sentido, achamos que sim não só é importante para nós em específico como existe.

EVP: Atração de jovens na área das TI

9. E vocês procuram normalmente pessoas parecidas às que já trabalham convosco ou procuram pessoas que sejam completamente diferentes?

R. É um misto, porque quando nós procuramos alguém é porque já temos uma oportunidade específica para aquela pessoa e portanto nós procuramos todo o tipo de pessoas, podem ser pessoas que sejam ótimas tecnicamente ou ser pessoas que não são muito boas tecnicamente mas que percebemos que a nível de personalidade vão ao encontro daquilo que o cliente quer. Isto para dizer o quê, na realidade não somos nós quem decide que tipo de pessoas vamos procurar, é muito de acordo com o que os nossos clientes querem e depois nós também percecionamos muito bem que equipas é que eles têm lá, para que a nível de *soft skills*, ou seja, as *hard skills*, as capacidades técnicas, nós já sabemos à partida quais são e tem que ter experiência nelas ou pelo menos saber, mas por outro lado o principal são as *soft skills*, ou seja, aquela pessoa vai se integrar naquela equipa que o cliente vai colocá-lo nós tentamos sempre fazer essa avaliação, ou seja, nós procuramos todo o tipo de pessoas, mas principalmente em todas elas, por muito boas que sejam tecnicamente, passam por um teste a nível de *soft skills* e procuramos todo o tipo de pessoas diferentes, não há um critério digamos assim.

10. Como disse ao início o estudo tem duas perspetivas, a dos jovens da área das tecnologias de informação e das empresas. Eu vou aplicar um questionário aos jovens em que pergunto o quê que eles procuram num empregador, quais os benefícios, e eu estou a perguntar às empresas a vossa perceção de quais os benefícios que estes jovens mais procuram quando escolhem uma empresa para trabalhar.

R. Como eu disse à pouco, eu penso que o mais importante nos jovens é o *work-life balance*, sem dúvida nenhuma, é o poder sair mais cedo e muitos deles não se importam, temos muitos consultores que dizem “eu não me importo de estar aqui às sete da manhã se eu puder sair às três da tarde” e tenho um colaborador que faz muitas vezes isso, ou seja, ele faz o que tem a fazer, não precisa de mais ninguém para o fazer, tem a sua equipa como é obvio, mas dentro daquele tempo consegue fazer tudo o que tem para fazer sem que ninguém dependa do trabalho dele, então se para ele é bom porque não? Então às sete da manhã já está aí a trabalhar e depois vai embora quando faz as oito horas e eu acho que isso é muito importante para os jovens hoje em dia. É, por exemplo, às vezes no verão poderem sair mais cedo, quem mora perto da praia ainda vai à praia, nós tivemos muitos casos de pessoas assim, que sabemos e também por

feedback dos clientes que preferem um horário de entrar mais cedo para que depois possam ter outra qualidade de vida mais tarde.

Depois é como disse os projetos. Cada vez mais tenho percebido que são os projetos e a atratividade da empresa para a qual vão trabalhar que são também um grande fator diferenciador e por isso acho que a nível salarial numa fase inicial não é um fator tão diferenciador mas sim qualidade de vida que eles podem ter e o projeto se for interessante ou não e se é um projeto que os desafie permanentemente, porque se tiverem num projeto que os desafie inicialmente e depois seja muito rotineiro ou que se sintam estagnados, passado pouco tempo também vão querer sair, tem que ser um projeto que os mantenha constantemente desafiados e acho que são as três coisas principais para as empresas para atrair ou para eles se sentirem atraídos pelas empresas.

11. A última pergunta que eu tenha está relacionada com o futuro, ou seja, que proposta de valor (benefícios/atributos) ainda não dão aos vossos colaboradores mas no futuro gostariam de desenvolver para ficarem ainda mais atrativos nesta guerra de talento atual.

R. Nós neste momento o que temos, não estamos ainda focados em procurar novos mas sim em melhorar os que já temos, ou seja, o que nós queremos, queremos cada vez mais ultrapassar esta barreira do trabalhar remotamente, ou seja, ultrapassar a barreira de em clientes nacionais ser muito raro ou poucos aqueles que deixam, por exemplo, trabalhar um dia a partir de casa e queremos ultrapassar esta barreira, conseguir ter projetos que se consiga dar esta liberdade às pessoas, é algo importante.

Depois mais que atrair é também reter os talentos e estamos muito focados nesse sentido, alguns dos programas que podemos melhorar podem ajudar na atração, eu acho que atrair e reter estão um bocadinho de mãos dadas porque se retém também é possível atrair novos colaboradores porque é importante para eles. Estamos focados na formação e tentar também melhorar, por exemplo, algo novo que nós vamos implementar este ano é a formação remota, até agora só tínhamos tido em exceções, porquê? Porque temos colaboradores que muitas vezes, por exemplo, moram longe e a nível de transportes não têm assim tanta facilidade de transportes para se deslocar, então vamos introduzir algo que até agora estávamos um pouco reticentes porque ter a formação *in house* significa que eles têm que vir aos escritórios e acabava por aproximar-nos deles, encontramos-nos aqui, até bebemos um café um bocadinho antes da

formação, coisas assim e acaba por ter uma conversa e tal e perguntamos como é que as coisas estão a correr e conta como acompanhamento digamos assim, coisa que se fizermos tudo de forma remota vamos perder essa ligação mais pessoal. Mas também compreendemos que em muitos casos é difícil e preferimos dar a oportunidade do que não dar de todo e então é uma das coisas que vamos implementar este ano é a possibilidade de ter formação remotamente. E é uma das coisas que pode potenciar a retenção dos colaboradores como pode também potenciar a atratividade se eles souberem que a partir de qualquer lado, desde um smartphone, de um laptop é possível fazerem uma formação que precisem, seja um formação para o momento ou uma formação que vão utilizar no futuro.

Isto para dizer que para já não temos nada assim planeado, novas formas de atrair, mas estamos sim mais focados nas formas que temos de as melhorar. Melhorar também a presença nas universidades, formas de aparecer a nível de estágios o que podemos também fazer.

Temos investido também muito no nosso programa de embaixadores e isso ajuda-nos logo a ter outra visibilidade em eventos que tenham na faculdade e tudo mais, portanto é tentar investir um bocadinho naquilo que temos e melhorar, porque sabemos que ainda é tudo muito rudimentar e ainda podemos melhorar antes de criar novas estratégias.

12. Lembrei-me agora de uma pergunta relacionada com isso, vocês já alguma vez utilizaram a gamificação da *employer branding* para promoverem a marca?

R. Não utilizámos, é algo que gostávamos muito de utilizar neste ponto que referi agora dos embaixadores, ou seja, utilizar a *gamification* por forma a potenciar o programa e os embaixadores naquilo que são as tarefas que têm que fazer. Ainda não foi implementado em recrutamento, também acho que estamos ainda numa fase em que não estamos a pensar muito nisso, estamos a pensar sim implementar algo no programa de embaixadores mas ainda não há nada muito concretizado, há ideias mas nada assim muito concretizado.

Eu vou ser sincero, de forma pessoal acho que é uma coisa bastante boa, até tinha dado essa sugestão a nível do programa de embaixadores porque eu sinto que este programa é que acaba por trazer momentos em que a pessoa às vezes se sentem um bocadinho perdida porque acaba por não ter objetivos definidos ou não tem *steps* a atingir, por exemplo, se eu estiver num concurso como o Joker, eu quero é passar para os quinhentos, para os mil, três mil, etc. não é? Se eu estiver num Joker e não tiver patamares eu vou sentir-me perdido, “porquê que eu estou

a responder às perguntas ou porquê que eu quero acertar aquela pergunta”. Eu associo muito isso a um programa de embaixadores, ou seja, eu tenho objetivos como é óbvio, mas depois se não existir um programa por trás que os faça sentir motivamos realmente a atingir aqueles objetivos e chegar aquele patamar eles acabam por se sentir um bocadinho perdidos e desmotivados, portanto eu sou totalmente a favor da implementação de *gamification*, foi uma das ideias principais que eu dei para o programa de embaixadores porque eu acho que é muito importante haver essa motivação extra, até porque as pessoas gostam muito de se incluir num núcleo, ou seja, os seres humanos a nível psicológico gostam muito de estar incluídos em grupos e eu achando que, ok tenho x patamares, eu quero é estar no último e ser o melhor digamos assim e a *gamification* existe e ajuda nesse sentido, de chegar o mais longe possível e estar dentro de um grupo alto digamos assim.

Anexo E: Análise de conteúdo

| Categorias | Unidades de Análise | Unidade de Conteúdo | | | Nº Indicador | % Segmento Codificado |
|---|-----------------------------|---------------------|---|-----|--------------|-----------------------|
| | | Entrevista | Resposta | +/- | | |
| Candidate & employee experience e a atratividade do empregador | <i>Candidate experience</i> | Critical Software | "...a experiência que nós tentamos passar ao longo de todas as fases do processo de recrutamento vai contribuir para a pessoa aceitar ou não o nosso processo." | + | 1 | 0,67 |
| | | Aubay | "...o <i>candidate experience</i> , que é a forma como foram tratados durante todo o processo de recrutamento." | + | 1 | 0,67 |
| | | Mercedes-Benz.io | "Temos ainda casos de candidatos que são rejeitados mas gostaram tanto do processo de recrutamento que continuam a recomendar-nos e a enviar pessoas." | + | 1 | 0,67 |
| | | Empresa X | "...como fazemos as entrevistas, todo o processo de recrutamento..." | + | 2 | 1,34 |
| "A maneira como nós conduzimos as entrevistas e fazemos o <i>follow up</i> é muito importante." | + | | | | | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | |
|----------------------------|------------------|---|---|----------|-------------|
| | Novabase Academy | "O processo inicial a atração de facto é diferente e eu acho que é mais o acompanhamento do que a atração e a estratégia de termos duas fontes de recrutamento não é tanto na forma como os atraímos mas é mais na forma como os conduzimos." | + | 1 | 0,67 |
| | AMT Consulting | "...preciso que as que não entraram fiquem com uma boa impressão da empresa, porque essas vão também passar a mensagem." | + | 1 | 0,67 |
| | Total | | | 7 | 4,70 |
| <i>Employee experience</i> | Aubay | "Um happiness <i>manager</i> é mesmo neste sentido: como é que eu posso melhorar o processo, como é que eu posso melhorar a experiência do meu colaborador." | + | 4 | 2,68 |
| | | "... <i>employee experience</i> , quando as pessoas vão para projeto normalmente o manager não as deixa ir ao abandono, leva-as ao cliente." | + | | |
| | | "O foco deve ser proporcionar uma melhor experiência a todos os nossos stakeholders." | + | | |
| | | "mais forte que qualquer <i>employer branding</i> é o <i>employee branding</i> (...) a referênciação é muito importante." | + | | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | | |
|--------------------------|------------------------|-------------------|--|---|--------------|-----------|--------------|
| | | Mercedes-Benz.io | "O que funciona muito bem com os jovens é o passa a palavra." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Empresa X | "...depois da integração a maneira como as pessoas são acolhidas e mantidas" | + | 1 | 0,67 | |
| | | NBCC Consulting | "Noto que já se torna conhecida, pelo passa a palavra, que é mais por aí" | + | 1 | 0,67 | |
| | | AMT Consulting | "Os colaboradores, sem dúvida, porque eles são os nossos embaixadores e é importantíssimo termos essa noção depois no processo de recrutamento." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Novabase Academy | "...esta coisa do "eu tenho um amigo" é algo que nos acontece muitas vezes, como eu nunca vi em mais empresa nenhuma." | + | 2 | 1,34 | |
| | | | "O nosso Glassdoor são os academistas, os que já cá estão, o passa a palavra" | + | | | |
| | | Prime IT | "O passa a palavra tem sido muito importante neste sentido." | + | 1 | 0,67 | |
| | | | | | Total | 11 | 7,38 |
| | | | | | Total | 18 | 12,08 |
| Employer branding | Gestão de expectativas | Critical Software | "Quando fazemos propostas de trabalho (...) tentamos sempre ir por aquilo que efetivamente nós podemos proporcionar." | + | 1 | 0,67 | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | |
|-------------|-------------------|--|---|----------|-------------|
| | Aubay | "Temos que ter muito cuidado com o que prometemos, porque se prometermos temos que cumprir." | - | 1 | 0,67 |
| | Empresa X | "O que é é, aquilo que não é não e não vou dizer o contrário só para o candidato ficar mais contente." | - | 2 | 1,34 |
| | | "Eles normalmente querem sempre saber “o quê que eu vou fazer na empresa X? Para onde é que eu vou?” e nós aí tentamos sempre gerir as expectativas da melhor maneira possível." | + | | |
| | AMT Consulting | "Nós tentamos que exista o alinhamento de expectativas com aquilo que é a expectativa vs a realidade que vai encontrar." | + | 1 | 0,67 |
| | Novabase Academy | "Não nos pomos a enganar ninguém a dizer que temos projetos a decorrer completamente noutra país qualquer." | - | 2 | 1,34 |
| | | "...não os induzas em erro, não leves realidades virtuais quando nós não temos projetos de realidade virtual." | - | | |
| | Total | | | 7 | 4,70 |
| Gamificação | Critical Software | "Cada vez mais temos tentado utilizar esse tipo de estratégias, muito mais para dentro do que para fora, embora para fora também aconteça." | + | 1 | 0,67 |

| | | | | | |
|--|------------------|--|-----|---|------|
| | Mercedes-Benz.io | "Já utilizámos um pouco de gamificação nos torneios que acontecem nos nossos eventos e sinto que isso ajudou porque tem um objetivo, uma meta e isso incentiva-os, no entanto, acho que é importante encontrar outras formas de chegar lá sem ser através da gamificação." | +/- | 1 | 0,67 |
| | Aubay | "Não utilizamos, foi algo que já equacionámos, que continua em cima da mesa sempre, até ao momento não o fizemos por uma questão de prioridades digamos assim (...) mas mesmo internamente a <i>gamification</i> traz grandes vantagens e acima de tudo mostra muita dinâmica que nós queremos que haja. O problema é que requer normalmente investimento, um processo cada vez mais oleado, ou seja, gamificar só por si pode ser muito arriscado." | +/- | 1 | 0,67 |
| | Empresa X | "Quando ainda não estávamos na empresa Y, eu não fazia parte ainda, eu sei que foi feita alguma coisa, foram feitas algumas dinâmicas nesse sentido. Neste momento como fazemos parte da empresa Y temos que acabar por uniformizar um bocadinho a mensagem que passamos. Não quer dizer que volta e meia não haja qualquer coisa assim fora da caixa, mas tentamos que | +/- | 2 | 1,34 |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | |
|--|-----------------|--|-----|---|------|
| | | a mensagem seja passada com coerência com a empresa onde pertencemos, portanto neste momento não." | | | |
| | | "Depende sempre dos perfis que estamos a falar, pessoas mais seniores não vão querer saber disso, é a ideia que eu tenho, pessoas mais juniores até acham piada e aí sim, portanto pode ser uma coisa que possa fazer sentido apostar desde que seja feita da maneira mais correta, eu acho. Acho que isso pode ser interessante se conseguir arranjar alguma estratégia que vá ao encontro tanto de pessoas juniores como pessoas seniores, sei que isso é o melhor dos dois mundos e nem sempre é possível, mas sim penso que poderia ser bastante interessante" | +/- | | |
| | NBCC Consulting | "Não, mas não quer dizer que não venhamos a utilizar, nós gostamos de acompanhar as tendências do mercado, normalmente e como estão sempre a surgir ideias novas não se | + | 1 | 0,67 |

| | | | | | |
|--|------------------|---|---|---|------|
| | | coloca de parte fazer algo desse gênero, mas para já não temos nada." | | | |
| | AMT Consulting | Não. Porquê? Eu acho interessante, mas o investimento na área de recursos humanos na AMT começou a ser feita há dois anos, portanto nestes dois anos tivemos uma fase de criação de processos, processos mesmo ao mais base que existisse, ao ponto de não existir uma base de dados consolidada do processo de recrutamento, | + | 2 | 1,34 |
| | AMT Consulting | "Mesmo que nós colocássemos alguma coisa de gamificação, teria que ser adaptada ao nosso contexto e ao nosso possível investimento associado a isso. O que nós fazemos muito é simulações nas entrevistas. | + | | |
| | Novabase Academy | Nós estamos neste momento com um projeto, portanto eles quando entram toda a avaliação deles é feita numa plataforma de gamificação, portanto ele já cá está, não é, isto porquê, lá está a tal questão da gestão das expectativas, nós podíamos ter muitas medidas giras nas feiras de emprego, robôs e gamificações mas o nosso target, o nosso negócio não é a | - | 1 | 0,67 |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | |
|---------------------|-----------------|---|---|-----------|-------------|
| | | gamificação de coisa nenhuma, nós temos projetos concretos em clientes concretos e essas coisas iriam induzi-los em erro | | | |
| | Prime IT | "Não utilizámos, é algo que gostávamos muito de utilizar neste ponto que referi agora dos embaixadores, ou seja, utilizar a <i>gamification</i> por forma a potenciar o programa e os embaixadores naquilo que são as tarefas que têm que fazer." | + | 1 | 0,67 |
| Total | | | | 10 | 6,71 |
| <i>Social media</i> | Aubay | "Eu vou ser sincero, de forma pessoal acho que é uma coisa bastante boa." | + | 2 | 1,34 |
| | | "Acredito que os comentários nos social media influencie a atração, principalmente neste mercado de IT as pessoas utilizam muito isso." | + | | |
| | NBCC Consulting | "Temos uma imagem cada vez mais forte a nível das redes sociais, linkedin, portanto eu acho que é por aí que já começo a notar que a NBCC se torna mais conhecida." | + | 1 | 0,67 |

| | | | | | | |
|--|---------|-------------------|--|---|-----------|--------------|
| | | AMT Consulting | "...porque hoje em dia quando vou ver uma empresa onde é que vou? Vou ao linkedin e ao instagram." | + | 1 | 0,67 |
| Total | | | | | 4 | 2,68 |
| Total | | | | | 21 | 14,09 |
| Valor Social | Cultura | Critical Software | "Aquilo que tínhamos há vinte e um anos atrás, quando eramos três ou quatro e sentíamos realmente como uma família, esse espírito nunca quisemos perder e queremos continuar que seja sempre o mesmo, continuar a conhecemo-nos todos pelo nome e daro-nos todos bem." | + | 1 | 0,67 |
| | | Aubay | "O propósito, a visão da empresa, a nossa maneira de estar, a nossa cultura." | + | 5 | 3,36 |
| | | | "Acima de tudo a imagem que nós passamos tem que ser positiva e isto tem a ver com cultura." | + | | |
| | | | "Por isso é que eu digo, sem cultura, sem visão de que isto é mesmo importante não vai acontecer." | + | | |
| | | | "O mais importante, na minha perspectiva, é o mindset e a cultura." | + | | |
| "Eu acho que cada vez valorizam mais o propósito da organização, a cultura." | + | | | | | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|---|---|--------------|-----------|-------------|
| | Mercedes-Benz.io | "Vai parecer um bocadinho um cliché, mas temos uma cultura diferente." | + | 1 | 0,67 | |
| | Empresa X | "Nesta fase das entrevistas tentamos sempre passar aquilo que é a nossa cultura e eu mostro sempre os nossos escritórios." | + | 2 | 1,34 | |
| | | "A ideia é nós tentarmos transmitir ao máximo como é que a cultura e vida na empresa X é vivida." | + | | | |
| | AMT Consulting | "Uma das coisas que eu acho que é importante é a cultura." | + | 3 | 2,01 | |
| | AMT Consulting | "Qual é a nossa cultura? é a cultura de uma empresa pequena, portuguesa, em crescimento com muita ambição e se é isso que procura nós passamos a isso." | + | | | |
| | AMT Consulting | "A cultura como já referi também acho que é importante." | + | | | |
| | Prime IT | "Nós atualmente temos trabalhado muito nesse sentido, que é conseguir inculcar a cultura da Prime ainda muito cedo." | + | 1 | 0,67 | |
| | | | | Total | 13 | 8,72 |
| Relacionamento com os colegas | AMT Consulting | "O AMT Sports..." | + | 1 | 0,67 | |

| | | | | | | | |
|------------------------|------------------------|-------------------|--|---|---|-----------|--------------|
| | | Novabase Academy | "Ficam durante quinze dias todos juntos, isto cria um espírito de grupo muito próprio (...) cria-se um fenómeno de grupo, um sentimento de pertença a uma academia." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Total | | | | 2 | 1,34 |
| | Trabalho em equipa | Critical Software | "...trabalho em equipa que é fulcral em tudo o que fazemos dentro da Critical." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Mercedes-Benz.io | "...poderem trabalhar em equipa." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Novabase Academy | "com equipas muito giras, o espírito de equipa que se vive em cada uma delas." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Total | | | | 3 | 2,01 |
| Total | | | | | | 18 | 12,08 |
| Valor Interesse | Projetos Interessantes | Critical Software | "...pela importância e interesse que os projetos têm, a parte tecnológica." | + | 2 | 1,34 | |
| | | | "Temos os projetos que a nível tecnológico permitem efetivamente tornar o mundo um lugar mais seguro." | + | | | |
| | | Empresa X | "Depois projetos, isso também é extremamente importante e os tipos de projetos que há." | + | 1 | 0,67 | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | |
|--|------------------|--|---|---|-----------|
| | NBCC Consulting | "...para perceber um bocadinho as motivações que levaram as pessoas a sair e percebemos que há duas grandes motivações: uma delas é outro projeto que seja mais aliciante e que lhes traga outras experiências..." | + | 2 | 1,34 |
| | | "Os próprios projetos, nós tentamos também angariar projetos que sejam apetecíveis, que sejam projetos que nós sabemos de antemão que vão ser bons." | + | | |
| | AMT Consulting | "Um dos fatores que pode ajudar são os projetos." | + | 1 | 0,67 |
| | Novabase Academy | "O tipo de projeto ou o tipo de tecnologia com que trabalham, felizmente eu acho que continua a ser o principal drive deles." | + | 2 | 1,34 |
| | | "Do ponto de vista de projetos, nós temos muitas coisas giras a acontecer." | + | | |
| | Prime IT | "Mais importante nesta área e eu não tinha noção e agora começo a ter que é basicamente os projetos e as empresas com as quais trabalhamos." | + | 2 | 1,34 |
| | | "Cada vez mais tenho percebido que são os projetos e a atratividade da empresa para a qual vão trabalhar." | + | | |
| | Total | | | | 10 |

| | | | | | | |
|---------|------------------|--|---|---|-----------|--------------|
| Desafio | Aubay | "É um público um bocadinho mais desafiante, que tendencialmente acaba por estar predisposto a estar menos tempo na empresa, não é porque queira, é porque "olha depois logo se vê", quer é ter experiências, aprender e fazer coisas." | + | 1 | 0,67 | |
| | Mercedes-Benz.io | "...cada área tem uma determinada competência, com uma hierarquia <i>flat</i> em <i>roles</i> , com <i>experts</i> em cada área e que dá uma maior autonomia e responsabilização na tomada de decisão." | + | 2 | 1,34 | |
| | | "Somos a primeira marca automóvel a abrir um novo ramo tecnológico." | + | | | |
| | Empresa X | "Tem também a parte R&D portanto procura de novos componentes para integrar em outsystems." | + | 1 | 0,67 | |
| | Novabase Academy | "Eles gostam da parte internacional." | + | 2 | 1,34 | |
| | | "Eles querem dinheiro e tecnologia, dinheiro e tecnologia, dinheiro e tecnologia." | + | | | |
| | Prime IT | "Querem ir para o estrangeiro." | + | 2 | 1,34 | |
| | | "Um projeto que os desafie permanentemente." | + | | | |
| | Total | | | | 8 | 5,37 |
| | Total | | | | 18 | 12,08 |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | |
|------------------------------|---|-------------------|---|---|----------|-------------|
| Valor Aplicação | Oportunidade de usar os conhecimentos | Critical Software | "...continuar a desenvolver a aprendizagem que foram fazendo na faculdade e adaptá-la ao meio do mercado de trabalho e dos projetos onde vão estar." | + | 1 | 0,67 |
| | Partilhar os seus conhecimentos com os outros | Mercedes-Benz.io | "...partilhar com o grupo o que aprenderam." (nas formações) | + | 1 | 0,67 |
| Total | | | | | 2 | 1,34 |
| Valor Desenvolvimento | Desenvolvimento Profissional - Formação | Critical Software | "...nós procuramos continuar a ser uma escola de engenharia e é esse valor que as pessoas reconhecem e o motivo pelo qual nos procuram, o quererem continuar a crescer profissionalmente, academicamente de certa forma e terem esse acompanhamento que secalhar noutros sítios não encontram." | + | 2 | 1,34 |
| | | | "Procuram acima de tudo uma empresa que lhes permita crescer (...) se existe formação." | + | | |
| | | Mercedes-Benz.io | "...formações aos nossos colaboradores nas áreas que mais gostam." | + | 1 | 0,67 |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|------|
| | | <p>Empresa X</p> <p>"Acima de tudo apostamos muito na formação, nós achamos que a formação e as certificações são muito importantes, ainda para mais em outsystems as pessoas têm que ser certificadas para conseguir subir nos rankings e carreiras, etc."</p> | + | 1 | 0,67 |
| | | <p>NBCC Consulting</p> <p>"A formação também, este ano é o ano em que estamos a apostar mais na formação, inclusivamente estamos a adquirir uma plataforma de cursos e-learning em que eles podem usufruir dos cursos que quiserem em qualquer lado, das tecnologias mais variadas, pode ser nas próprias tecnologias que já dominam ou novas, podem fazer certificações inclusivamente."</p> | + | 2 | 1,34 |
| | | <p>Eles procuram precisamente a parte da formação, estão sempre a perguntar se podem fazer certificação, também é uma das atividades para este ano, portanto podem fazer as certificações na própria empresa, aliás nós até oferecemos as certificações e muitas delas que eles fazem atualmente nós também oferecemos. Eu acho que essencialmente o que gostamos de fazer é personalizar um bocadinho a oferta à necessidade que a pessoa tem.</p> | + | | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | |
|--|------------------|---|----------------------------------|---|-----------|-------------|
| | Novabase Academy | "A nossa formação técnica acontece <i>on the job</i> " | + | 2 | 1,34 | |
| | | "A capacidade de formação, de desenvolvimento pessoal/técnico" | + | | | |
| | Prime IT | "A Prime Academy, que é a nossa academia digamos assim, nós damos mais de 900 horas de formação totalmente gratuita por ano." | + | 3 | 2,01 | |
| | | "Para quem quer um curso que não está no nosso plano de formações, nós investimos na pessoa, nós pagamos o curso." | + | | | |
| | | "Algo novo que nós vamos implementar este ano é a formação remota." | + | | | |
| | AMT Consulting | "Aquilo que é mesmo diferenciador e que secalhar alguns alunos saem da universidade e nos escolhem logo a nós é porque nós damos muita formação." | + | 2 | 1,34 | |
| | | "Nesta área também o aprender novas tecnologias, a questão da aprendizagem também acho que é muito importante." | + | | | |
| | Total | | | | 13 | 8,72 |
| | | Critical Software | "(...) se existe um tutor (...)" | + | 1 | 0,67 |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | |
|---|------------------|---|---|----------|-------------|
| Desenvolvimento Profissional - Acompanhamento | Mercedes-Benz.io | "Poderem aprender com pessoas mais velhas." | + | 1 | 0,67 |
| | Novabase Academy | "Garantimos-lhes um acompanhamento mais próximo." | + | 2 | 1,34 |
| | | "Estamos a falar de um investimento de muita gente, que trabalha com eles em equipa que são os PT's, um <i>buddy</i> , um <i>coach</i> o que lhe quiseres chamar, temos estes PT's que são as pessoas responsáveis pelo acompanhamento deles aqui." | + | | |
| Total | | | | 4 | 2,68 |
| Carreira | Aubay | "Dar perspetivas futuras para as pessoas, nomeadamente ter um plano de carreira de médio longo prazo." | + | 1 | 0,67 |
| | Empresa X | "Tentamos sempre ter uma ideia de <i>empower the people</i> , o que significa que as pessoas não precisam de ter x anos de casa para subir na carreira." | + | 4 | 2,68 |
| | | "Progressão na carreira para o lado que os colaboradores querem subir." | + | | |
| | | "A perspetiva de carreira e de evolução é muito importante para estas pessoas." | + | | |
| "A perspetiva de carreira e de evolução é muito importante para estas pessoas." | + | | | | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | | |
|--|----------------|------------------|---|---|---|-----------|-------------|
| | | AMT Consulting | "...tenham a perspetiva de fazer carreira e progredir, (...) porque não está pré-definido que só quando tiveres dez anos de experiência profissional é que consegues chegar a <i>manager</i> , portanto acho que isso para quem quer criar o seu próprio espaço rápido dentro de uma organização é um fator que atrai." | + | 2 | 1,34 | |
| | | | "O crescimento e mudança de função, ou seja, a pessoa perceber que pode conseguir crescer na empresa e abraçar novas responsabilidades." | + | | | |
| | | Novabase Academy | "Progressão na carreira muito ajustada aos objetivos que lhes são atribuídos." | + | 4 | 2,68 | |
| | | | "A grande vantagem deste programa, a principal para os miúdos é que eles têm uma carreira que vai acontecer." | + | | | |
| | | | "Queres ser um líder? Queres ser um técnico especialista? A nossa carreira depois diverge." | + | | | |
| | | | "O quê que esta empresa pode dar-me a mim para eu crescer enquanto pessoa naquilo que eu gosto de fazer." | + | | | |
| | | Total | | | | 11 | 7,38 |
| | Reconhecimento | Empresa X | "Sinto que isso é uma coisa das novas gerações, <i>millennials</i> , geração Z... as pessoas precisam de feedback constante." | + | 1 | 0,67 | |

| | | | | Total | 1 | 0,67 |
|---|--------------------------|------------------|--|--------------|-----------|--------------|
| Total | | | | | 29 | 19,46 |
| Valor económico | Compensações financeiras | Aubay | "Tirando a parte do salário que claramente é muito importante e como eu costumo dizer podemos não pagar muito mais mas temos que pagar aquilo que é justo e que nos torna competitivos" | + | 1 | 0,67 |
| | | Empresa X | "Tentamos sempre ter um salário competitivo..." | + | 1 | 0,67 |
| | | NBCC Consulting | "A parte da remuneração obviamente é importante." | + | 2 | 1,34 |
| | | | "Temos clientes com algum nome no mercado portanto acho que na parte da remuneração somos competitivos." | + | | |
| | | AMT Consulting | "Depois na área das tecnologias de informação ainda sinto muito a questão do vencimento, ou seja, vão olhar sempre para o primeiro vencimento, porque por comparação, se há área que eu sinto muito isso é nesta." | + | 2 | 1,34 |
| | | Novabase Academy | "Eles querem dinheiro e tecnologia, dinheiro e tecnologia, dinheiro e tecnologia." | + | 2 | 1,34 |
| "Mais cem euros e eu sei que ele se vai embora", porque é um mercado que está muito exposto portanto é normal que isso aconteça." | + | | | | | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | |
|--|--------------|--|---|---|-----------|-------------|
| | Prime IT | "Nesta área eles sabem que eles conseguem atingir o salário que eles quiserem e um salário alto em pouco tempo, basta rodarem duas ou três vezes por ano e no final do ano já estão a receber mais duzentos ou trezentos euros líquidos facilmente." | + | 2 | 1,34 | |
| | | "O nível salarial numa fase inicial não é um fator tão diferenciador mas sim qualidade de vida que eles podem ter e o projeto se for." | - | | | |
| | Total | | | | 10 | 6,71 |
| | Benefícios | Critical Software | "...procuram algumas compensações a nível de benefícios financeiros, seja ordenado seja seguro de saúde, esse tipo de componente financeira também é importante para eles." | + | 1 | 0,67 |
| | | Empresa X | "Temos muitas parcerias que as pessoas conseguem usar." | + | 1 | 0,67 |
| | | AMT Consulting | "A parte do plano dos benefícios AMT, onde entra a questão das férias e do trabalho remoto." | + | 2 | 1,34 |
| | | | "AMT <i>partnerships</i> que são parcerias que nós temos que basicamente são descontos em hotéis, restaurantes, farmácias..." | + | | |
| | Prime IT | "Plano de parcerias com mais de duzentos parceiros que temos descontos, seja a nível de hotéis, seja a nível de ginásios, etc." | + | 1 | 0,67 | |

| | | | | | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------|---|--|-----------|--------------|------|
| | | | | Total | 5 | 3,36 | |
| Segurança no emprego | | NBCC Consulting | "Para atrair e reter as pessoas é que nós só fazemos contratos sem termo (...) e caso o projeto acabe nós não mandamos embora, as pessoas são NBCC, são efetivas, arranjamos logo outro projeto no imediato." | + | 2 | 1,34 | |
| | | | Novabase Academy | "Eles sabem onde é que vão estar daqui a três anos." | + | 2 | 1,34 |
| | | | | "Toda a gente que entra na NovaBase entra com contrato sem termo, a partir do momento em que entram fazem parte dos quadros desde o dia um." | + | | |
| | | | | Total | 4 | 2,68 | |
| Total | | | | | 19 | 12,75 | |
| Valor gestão | Liderança/ Chefia | Aubay | "A principal razão que nos leva a sair de onde estamos muitas vezes e está relacionada com o nosso chefe direto." | + | 3 | 2,01 | |
| | | | "A liderança, terem líderes que eles olham e se reveem é muito importante... líderes inspiradores, motivadores." | + | | | |
| | | | "Mas o que eu tenho que ter é gestores alinhados com esta cultura de ter foco nas pessoas e de dar uma boa experiência às pessoas." | + | | | |
| Total | | | | | 3 | 2,01 | |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|---|------|----------|-------------|
| Valor work-life balance | Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal | Aubay | "...a importância do bem-estar, terem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal." | + | 1 | 0,67 | |
| | | AMT Consulting | "Outra das coisas também é as férias, cada vez mais as últimas gerações procuram tempo para aproveitar com a família, com os amigos, o que seja...querem viajar, sempre o tópico do viajar e nós sabemos e eu também gosto imenso, implementámos internamente mais férias consoante a antiguidade." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Prime IT | "O mais importante nos jovens é o work-life balance, sem dúvida nenhuma." | + | 1 | 0,67 | |
| | Total | | | | | 3 | 2,01 |
| | Horário de trabalho flexível | Mercedes-Benz.io | "Nós também oferecemos uma grande flexibilidade, os nossos colaboradores não têm um horário fixo." | + | 1 | 0,67 | |
| | | Empresa X | "Horários flexíveis..." | + | 2 | 1,34 | |
| | | | "Há cada vez mais pessoas a perguntar se temos horário flexível e como é que são os nossos horários." | + | | | |
| | Novabase Academy | "O que eu gostaria de lhes dar é elasticidade de trabalho (...) trabalhar às cinco da manhã ou às sete da tarde." | + | 1 | 0,67 | | |

| | | | | | |
|-----------------|------------------|--|---|-----------|-------------|
| | Prime IT | "Os jovens procuram coisas como por exemplo ter um horário flexível." | + | 1 | 0,67 |
| Total | | | | 5 | 3,36 |
| Trabalho remoto | Empresa X | "Horários flexíveis, possibilidade de trabalhar a partir de casa." | + | 2 | 1,34 |
| | | "Poderem trabalhar a partir de casa também é bastante importante." | + | | |
| | Mercedes-Benz.io | "Podem trabalhar quando necessário a partir de casa, temos o lema de "máxima liberdade máxima responsabilidade." | + | 1 | 0,67 |
| | AMT Consulting | "Internamente começámos a implementar políticas de flexibilidade, nomeadamente o trabalho remoto porque os nossos colaboradores também são os principais embaixadores daquilo que nós fazemos e para além disso, também é uma forma de atrair estes jovens que procuram essa flexibilidade." | + | 1 | 0,67 |
| | Novabase Academy | "O que eu gostaria de lhes dar é elasticidade de trabalho, poderem trabalhar em casa ou na praia (...)" | + | 1 | 0,67 |
| | Prime IT | "A possibilidade de trabalhar remotamente." | + | 1 | 0,67 |
| Total | | | | 6 | 4,03 |
| Total | | | | 14 | 9,40 |

EVP: Atração de jovens na área das TI

| | | | | | | |
|------------------------------|------------------------------------|------------------|--|---|---|------|
| Valor imagem da marca | Perceção da empresa enquanto marca | Aubay | "A dimensão. Quanto maior tu és, principalmente neste mercado, mais oportunidades tu tens das pessoas fazerem projetos diferentes e desafios diferentes." | + | 1 | 0,67 |
| | | Mercedes-Benz.io | "A marca é bastante reconhecida notamos que o mais difícil não é encontrar candidatos mas encontrar pessoas boas e certas para o que precisamos." | + | 2 | 1,34 |
| | | | "A marca Mercedes-Benz ajuda a desbloquear e a atrair este target." | + | | |
| | | Empresa X | "O nome "empresa X" é muito sonante no mercado, (...) as pessoas conhecem-nos e nós conseguimos atrai-los com isso." | + | 1 | 0,67 |
| | | NBCC Consulting | "Na entrevistas de saída para perceber um bocadinho as motivações que levaram as pessoas a sair e percebemos que há duas grandes motivações: uma delas é outro projeto que seja mais aliciante e que lhes traga outras experiências, por exemplo mais internacional ou outras empresas de renome que estavam já a tentar entrar há algum tempo." | + | 2 | 1,34 |

| | | | | | |
|--------------|------------------|---|---|------------|-------------|
| | | "As pessoas quando ouvem NBCC já querem aceder a uma entrevista, noto que já se torna conhecida, não só pelo passa a palavra, que é mais por aí e porque temos uma imagem cada vez mais forte a nível das redes sociais, linkedin, portanto eu acho que é por aí que já começo a notar que a NBCC se torna mais conhecida." | + | | |
| | Novabase Academy | "É muito difícil quando tens um nome que pouca gente conhece ou não está associado a uma estrutura grande, quando tu és uma empresa cotada em bolsa, com mais de trinta anos, com capitais próprios cem por cento portugueses ajuda sempre." | + | 1 | 0,67 |
| Total | | | | 7 | 4,70 |
| Total | | | | 149 | 100 |

Anexo F: Análise da confiabilidade – Alpha de Cronbach**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 303 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 303 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,913 | ,917 | 37 |

Anexo G: Indicador de adequabilidade KMO e teste de Bartlett**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,875 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4988,143 |
| | df | 666 |
| | Sig. | ,000 |

Anexo H: Análise de componentes principais (ACP) com IBM SPSS: Comunalidades

| Communalities | | | | | |
|--|---------|------------|---|-------|------|
| | Initial | Extraction | | | |
| Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão. | 1,000 | ,513 | A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. | 1,000 | ,653 |
| Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido. | 1,000 | ,570 | Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego. | 1,000 | ,499 |
| A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho. | 1,000 | ,589 | A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. | 1,000 | ,435 |
| Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | 1,000 | ,701 | Ter um ambiente de trabalho feliz. | 1,000 | ,635 |
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização. | 1,000 | ,721 | Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado. | 1,000 | ,654 |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. | 1,000 | ,535 | Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. | 1,000 | ,715 |
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores | 1,000 | ,636 | Trabalhar numa organização considerada inovadora ou "cool". | 1,000 | ,613 |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas. | 1,000 | ,746 | Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área. | 1,000 | ,691 |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem. | 1,000 | ,644 | Trabalhar numa organização bem conhecida. | 1,000 | ,724 |
| Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador | 1,000 | ,629 | Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio. | 1,000 | ,658 |
| Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. | 1,000 | ,648 | Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade. | 1,000 | ,673 |
| A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade. | 1,000 | ,557 | Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho. | 1,000 | ,647 |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade. | 1,000 | ,699 | Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. | 1,000 | ,670 |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores. | 1,000 | ,709 | Ter superiores que me apoiem e incentivem. | 1,000 | ,673 |
| Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização. | 1,000 | ,566 | Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. | 1,000 | ,564 |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | 1,000 | ,479 | Ter um horário de trabalho flexível. | 1,000 | ,767 |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. | 1,000 | ,550 | A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado. | 1,000 | ,675 |
| Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. | 1,000 | ,639 | A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | 1,000 | ,730 |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite. | 1,000 | ,617 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo I – Análise em componentes principais (ACP) com IBM SPSS: Critério de extração das componentes principais e rotação varimax

| Component | Total Variance Explained | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 9,692 | 26,193 | 26,193 | 9,692 | 26,193 | 26,193 | 3,967 | 10,723 | 10,723 |
| 2 | 3,318 | 8,967 | 35,160 | 3,318 | 8,967 | 35,160 | 3,201 | 8,652 | 19,374 |
| 3 | 2,490 | 6,731 | 41,891 | 2,490 | 6,731 | 41,891 | 3,076 | 8,314 | 27,689 |
| 4 | 1,736 | 4,691 | 46,582 | 1,736 | 4,691 | 46,582 | 3,043 | 8,224 | 35,912 |
| 5 | 1,497 | 4,046 | 50,628 | 1,497 | 4,046 | 50,628 | 2,629 | 7,105 | 43,017 |
| 6 | 1,296 | 3,504 | 54,132 | 1,296 | 3,504 | 54,132 | 2,337 | 6,316 | 49,333 |
| 7 | 1,203 | 3,253 | 57,384 | 1,203 | 3,253 | 57,384 | 2,097 | 5,667 | 55,000 |
| 8 | 1,162 | 3,141 | 60,526 | 1,162 | 3,141 | 60,526 | 1,556 | 4,206 | 59,207 |
| 9 | 1,030 | 2,785 | 63,311 | 1,030 | 2,785 | 63,311 | 1,518 | 4,104 | 63,311 |
| 10 | ,943 | 2,549 | 65,859 | | | | | | |
| 11 | ,902 | 2,437 | 68,296 | | | | | | |
| 12 | ,886 | 2,395 | 70,691 | | | | | | |
| 13 | ,783 | 2,115 | 72,806 | | | | | | |
| 14 | ,741 | 2,002 | 74,809 | | | | | | |
| 15 | ,731 | 1,975 | 76,784 | | | | | | |
| 16 | ,627 | 1,695 | 78,478 | | | | | | |
| 17 | ,613 | 1,656 | 80,134 | | | | | | |
| 18 | ,566 | 1,531 | 81,664 | | | | | | |
| 19 | ,549 | 1,485 | 83,149 | | | | | | |
| 20 | ,529 | 1,430 | 84,579 | | | | | | |
| 21 | ,505 | 1,365 | 85,944 | | | | | | |
| 22 | ,477 | 1,289 | 87,233 | | | | | | |
| 23 | ,454 | 1,227 | 88,461 | | | | | | |
| 24 | ,436 | 1,178 | 89,638 | | | | | | |
| 25 | ,416 | 1,125 | 90,763 | | | | | | |
| 26 | ,401 | 1,083 | 91,845 | | | | | | |
| 27 | ,368 | ,994 | 92,839 | | | | | | |
| 28 | ,343 | ,928 | 93,767 | | | | | | |
| 29 | ,334 | ,903 | 94,669 | | | | | | |
| 30 | ,304 | ,820 | 95,490 | | | | | | |
| 31 | ,289 | ,780 | 96,270 | | | | | | |
| 32 | ,277 | ,750 | 97,020 | | | | | | |
| 33 | ,263 | ,711 | 97,731 | | | | | | |
| 34 | ,241 | ,652 | 98,383 | | | | | | |
| 35 | ,223 | ,603 | 98,986 | | | | | | |
| 36 | ,203 | ,549 | 99,535 | | | | | | |
| 37 | ,172 | ,465 | 100,000 | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

| | Component | | | | | | | | |
|--|-----------|-------|---|-------|-------|------|-------|-------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertença e sou aceite. | ,657 | -,331 | | | | | | | |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade. | ,657 | | | | -,377 | | | | |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores. | ,649 | | | | -,316 | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade. | ,647 | | | | -,317 | | | | |
| Ter superiores que me apoiem e incentivem. | ,644 | -,351 | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio. | ,639 | | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador | ,632 | | | | | | | | |
| A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade. | ,606 | | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho. | ,600 | | | | | ,350 | | | |
| Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego. | ,579 | | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. | ,575 | | | | | ,383 | -,334 | | |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem. | ,574 | -,462 | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | ,573 | | | | | | | | |
| Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. | ,569 | | | -,306 | | | | | |
| Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. | ,557 | | | ,332 | | | | | |
| Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização. | ,536 | ,384 | | | | | | | |
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização. | ,523 | | | | ,398 | | | -,418 | |

| | | | | | | | | | |
|--|------|-------|------|-------|------|--|-------|-------|------|
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores | ,521 | -,364 | | | | | ,306 | | |
| Ter um ambiente de trabalho feliz. | ,506 | -,451 | | | | | | | |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. | ,501 | | | | | | -,325 | | |
| A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. | ,491 | | | -,454 | | | | | |
| Trabalhar numa organização considerada inovadora ou "cool". | ,460 | | ,301 | | ,387 | | | | |
| Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão. | ,428 | | | | | | ,356 | | |
| A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. | ,406 | | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. | ,391 | ,388 | ,322 | ,354 | | | | ,351 | |
| Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área. | ,432 | ,590 | | | | | | | |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas. | ,438 | -,537 | | | | | ,396 | | |
| Trabalhar numa organização bem conhecida. | ,450 | ,508 | | | ,305 | | | | |
| Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido. | ,398 | -,493 | | | | | | | |
| Ter um horário de trabalho flexível. | ,328 | | ,698 | | | | | | |
| A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | ,308 | -,318 | ,664 | | | | | | |
| A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado. | | | ,639 | | | | | | |
| Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. | ,436 | | ,483 | | | | | | |
| Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado. | ,309 | ,321 | ,375 | ,372 | | | | ,312 | |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. | ,404 | | | ,538 | | | | | |
| A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho. | ,321 | | | ,376 | | | -,355 | | ,338 |
| Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | ,491 | | | | | | | -,533 | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | | | | | | | |
|--|-----------|------|------|------|---|------|---|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas. | ,739 | | | | | | | | ,433 |
| Ter um ambiente de trabalho feliz. | ,700 | | | | | | | | |
| Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido. | ,688 | | | | | | | | |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem. | ,674 | | | | | | | | |
| Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador | ,616 | | ,400 | | | | | | |
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores | ,577 | | | | | | | | ,443 |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite. | ,564 | | | | | | | | |
| A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. | | ,729 | | | | | | | |
| Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. | | ,688 | | | | | | | |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. | | ,636 | | | | | | | |
| A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. | | ,542 | | | | ,345 | | | |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | | ,511 | ,309 | | | | | | |
| Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. | | | ,705 | | | | | | |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade. | | | ,681 | | | | | | |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores. | | ,388 | ,638 | | | | | | ,301 |
| A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade. | | | ,608 | | | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho. | | | | ,720 | | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. | ,332 | | | ,661 | | | | ,323 | |
| Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade. | | | ,393 | ,618 | | | | | |
| Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio. | | | | ,576 | | | | | |
| Ter superiores que me apoiem e incentivem. | ,502 | | | ,543 | | | | | |
| Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego. | | ,332 | | ,513 | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|------|--|------|--|------|------|------|------|------|
| Ter um horário de trabalho flexível. | | | | | | ,854 | | | | |
| A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado. | | | | | | ,806 | | | | |
| A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | | | | | | ,806 | | | | |
| Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. | | | | | | ,574 | | | | |
| Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. | | | | | | | ,782 | | | |
| Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado. | | | | | | | ,772 | | | |
| Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área. | | ,317 | | | | | ,466 | ,466 | | |
| Trabalhar numa organização considerada inovadora ou "cool". | | ,377 | | | | | ,462 | ,405 | | |
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização. | | | | | | | | ,723 | ,324 | |
| Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | | | | ,397 | | | | ,687 | | |
| Trabalhar numa organização bem conhecida. | | ,423 | | | | | ,382 | ,555 | | |
| A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho. | | | | | | | | | ,675 | |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. | | | | ,459 | | | | | ,507 | |
| Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão. | | | | | | | | | ,617 | |
| Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização. | | ,330 | | | | | | | ,331 | ,339 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a

a. Rotation converged in 14 iterations.

Component Transformation Matrix

| Component | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | ,443 | ,428 | ,432 | ,450 | ,205 | ,224 | ,272 | ,167 | ,194 |
| 2 | -,697 | ,335 | ,120 | -,063 | -,283 | ,446 | ,318 | ,024 | ,054 |
| 3 | -,075 | ,006 | -,269 | -,217 | ,817 | ,420 | ,056 | -,006 | -,166 |
| 4 | ,052 | -,630 | ,382 | -,162 | -,078 | ,316 | ,054 | ,563 | -,045 |
| 5 | ,459 | ,083 | -,520 | -,243 | -,357 | ,190 | ,501 | ,117 | -,156 |
| 6 | -,071 | -,326 | -,465 | ,632 | -,088 | ,348 | -,136 | -,026 | ,353 |
| 7 | ,195 | -,180 | ,192 | -,403 | -,026 | ,224 | ,069 | -,554 | ,606 |
| 8 | ,227 | ,293 | ,032 | -,140 | -,248 | ,482 | -,712 | -,007 | -,203 |
| 9 | -,056 | ,276 | -,237 | -,282 | ,078 | -,188 | -,194 | ,578 | ,610 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Anexo J – Tabela de frequências e medidas de localização dos fatores relevantes para a atratividade

| | Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão. | Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido. | A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho. | Sentir-me bem consigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização. | Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. | Ter um bom relacionamento com os meus superiores. | Ter um bom relacionamento com os meus colegas. | Ter colegas que me apoiem e incentivem. | Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador. | Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. | A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade. | A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade. | A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores. | Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização. | Trabalhar numa organização com responsabilidade e social e um papel ativo na sociedade. | Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade. | Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros. | Trabalhar numa organização onde sinto que pertence e sou aceite. | |
|------------------------|---|---|--|---|--|--|---|--|---|---|--|--|--|--|---|---|---|---|--|----------|
| N | Valid Missing | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 |
| Mean | | 6,11 | 5,92 | 5,90 | 6,29 | 5,73 | 6,50 | 5,97 | 6,20 | 6,00 | 6,22 | 6,22 | 5,97 | 5,90 | 5,69 | 6,15 | 5,35 | 4,86 | 5,44 | 6,24 |
| Median | | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 |
| Std. Deviation | | 0,875 | 1,067 | 1,154 | 0,975 | 1,296 | 0,763 | 1,045 | 1,005 | 1,078 | 0,870 | 0,916 | 0,983 | 1,114 | 1,177 | 0,997 | 1,316 | 1,464 | 1,308 | 0,927 |
| Skewness | | -0,750 | -0,927 | -1,139 | -1,611 | -1,247 | -1,943 | -1,034 | -1,699 | -1,363 | -1,423 | -1,251 | -0,958 | -1,379 | -0,954 | -1,472 | -0,956 | -0,447 | -0,856 | -1,452 |
| Std. Error of Skewness | | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 |
| Kurtosis | | -0,014 | 1,055 | 1,246 | 2,690 | 1,742 | 5,175 | 1,534 | 4,045 | 2,816 | 4,146 | 1,811 | 1,652 | 3,219 | 1,520 | 3,115 | 1,290 | -0,247 | 0,715 | 3,305 |
| Std. Error of Kurtosis | | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 |
| Minimum | | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Percentiles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 5,00 | 6,00 | 5,00 | 6,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 6,00 |
| 50 | | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 |
| 75 | | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 |

| | A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente. | Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego. | A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos. | Ter um ambiente de trabalho feliz. | Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado. | Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. | Trabalhar numa organização considerada inovadora ou "cool". | Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área. | Trabalhar numa organização bem conhecida. | Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio. | Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade. | Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho. | Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. | Ter superiores que me apoiem e incentivem. | Ter um horário de trabalho que me permite depender tempo com a família e amigos. | Ter um horário de trabalho flexível. | A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado. | A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | |
|------------------------|--|--|---|------------------------------------|---|--|---|---|---|---|---|--|---|--|--|--------------------------------------|---|--|--------|
| N | Valid Missing | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | 303 0 | |
| Mean | | 4,19 | 6,07 | 5,09 | 6,39 | 6,10 | 5,94 | 4,90 | 5,20 | 4,60 | 5,90 | 6,03 | 6,21 | 6,08 | 6,17 | 6,41 | 6,07 | 6,09 | 6,06 |
| Median | | 4,00 | 6,00 | 5,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |
| Std. Deviation | | 1,698 | 1,020 | 1,377 | 0,813 | 0,966 | 1,058 | 1,440 | 1,454 | 1,591 | 1,049 | 0,978 | 0,910 | 0,964 | 0,932 | 0,952 | 1,090 | 1,115 | 1,082 |
| Skewness | | -0,225 | -1,238 | -0,537 | -1,337 | -0,894 | -0,816 | -0,678 | -0,876 | -0,506 | -0,986 | -1,472 | -1,513 | -1,125 | -1,428 | -1,790 | -1,121 | -1,338 | -1,308 |
| Std. Error of Skewness | | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 | 0,140 |
| Kurtosis | | -0,624 | 2,095 | 0,230 | 1,669 | 0,392 | 0,053 | 0,315 | 0,601 | -0,250 | 1,441 | 4,333 | 4,141 | 2,026 | 3,643 | 2,938 | 0,843 | 1,876 | 2,058 |
| Std. Error of Kurtosis | | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 | 0,279 |
| Minimum | | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Maximum | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Percentiles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | 3,00 | 6,00 | 4,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 7,00 |
| 50 | | 4,00 | 6,00 | 5,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |
| 75 | | 5,00 | 7,00 | 6,00 | 7,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 |