



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

***Employer Branding* para a atração e retenção de talentos
em empresas de Tecnologia.**

Carla Pacheco Costa

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientadores:

Doutora Adriana Lopes Fernandes, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Professor Associado,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



TECNOLOGIAS
E ARQUITETURA

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

***Employer Branding* para a atração e retenção de talentos
em empresas de Tecnologia.**

Carla Pacheco Costa

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientadores:

Doutora Adriana Lopes Fernandes, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Professor Associado,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Direitos de cópia ou Copyright

©Copyright: Carla Pacheco Costa.

O Iscte - Instituto Universitário de Lisboa tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar meu marido Cleber Castro que esteve comigo desde o início dessa grande jornada. Agradeço também minha família, que não me deixou desistir do meu sonho.

As minhas colegas da pós-graduação que seguiram comigo no mestrado, meu muito obrigado pela partilha e aprendizado diário.

Ao amigo Bruno pelo incentivo, foi um mentor neste processo.

Ao Great Place to Work® por ter disponibilizado a base de dados para realizar este estudo.

Aos meus orientadores, Professora Dra. Adriana Fernandes e Professor Dr. Bráulio Alturas, agradeço toda a vossa orientação e apoio.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma presenciaram os desafios e participaram dessa trajetória para que eu chegasse nesse momento!

A todos o meu sincero “Obrigado”.

Resumo

Para ajudar os empregadores do setor das tecnologias a superar o desafio da alta rotatividade, autores discutem o Employer Branding como estratégia para gerenciar a reputação como "ótimos lugares para trabalhar". Existe pouca orientação sobre os principais fatores que elegem uma empresa de Tecnologia (TI) em um dos principais empregadores de escolha. Assim, esse estudo objetiva investigar entre as empresas de TI consideradas "*Best Workplaces™*" em Portugal, os fatores-chaves para serem consideradas melhores marcas empregadoras. Utilizou-se o questionário desenvolvido e aplicado pelo Great Place to Work® que mede em uma escala de 1 a 5, o grau de importância dada as afirmações. O *dataset* utilizado possui 2.508 observações sob 42 variáveis de avaliação. Recorreu-se a Análise Fatorial, a fim de condensar a informação e criar novas variáveis (antes não observadas), e, posteriormente a Análise de *Cluster*, uma vez que as variáveis originais se mostraram ser altamente correlacionadas, desta forma, identificou-se segmentos homogêneos. O 1º refere-se à administração transparente e preocupada com o funcionário, o 2º refere-se à administração reconhecer o esforço extra e ser aberta a novas ideias e o 3º refere-se ao senso de justiça. De modo a ajustar a solução, recorreu-se à *Root Mean Square Off-Diagonal Residuals*. Portanto, sugere-se que empresas que atuam na área de TI estejam atentas ao tema da transparência, isto é, os respondentes valorizam quando a administração demonstra coerência entre as ações implementadas e as promessas feitas. Desejam que a gerência mostre interesse sincero pelas pessoas e o ambiente seja um lugar divertido.

Palavras-Chave: *Employer Branding*; Tecnologia da Informação; Atração de talentos; Retenção de talentos; *Best Workplaces™*

Abstract

To help technology industry with the challenge of high turnover rates, authors discuss Employer Branding as a strategy to manage organizations reputation as "great places to work.". This study aims to investigate the key factors that make a Technology (IT) company one of the top employers of choice. The survey developed and applied by Great Place to Work® (GPTW) measures, on a scale from 1 to 5, the degree of importance that employers given to each statement. The dataset has 2,508 observations under 42 evaluation variables. GPTW® Methodology eligible nine possible factors that have the greatest impact on employee experience. To understand the correlation between the variables was used Factor Analysis and later Cluster Analysis that resulted in the creation of new variables that was not observed before. The 1st refers to leadership actions with transparency and are concerned about the employees, the 2nd refers to the recognition by leaders about the extra effort and is open to new ideas and the 3rd refers to a sense of justice. To adjust the solution, we resorted to Root Mean Square Off-Diagonal Residuals. In conclusion, the study suggests that companies operating in Information Technology must be aware of the issue of transparency, that is the most theme that respondents value. Management must demonstrate consistency between the actions implemented and the promises made. They also want management to show a sincere interest in people and for the environment to be a fun place.

Keywords: Employer Branding; Information Technology; Atraccting talent; Retain talent; Best Workpalces™

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice Geral	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vii
Glossário de Abreviaturas e Siglas	viii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Relevância do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.3. Contribuições do estudo e a questão da pesquisa	3
1.4. Estrutura e organização da dissertação	3
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	5
2.1. <i>Employer Branding</i>	5
2.2. Satisfação no Trabalho e Experiência do Colaborador.....	6
2.3. <i>Employer Branding</i> e Great Place to Work®	9
2.4. Gestão de Recursos Humanos e Práticas Culturais	10
2.5. Desempenho Organizacional e Liderança	11
Capítulo 3 – Metodologia	13
3.1. Desenho de investigação.....	13
3.2. Tipo de pesquisa e a metodologia utilizada	14
3.3. Tratamento dos dados	15
3.4. Variáveis de análise	16
3.5. Modelo Conceptual.....	18
Capítulo 4 – Caracterização do conjunto de dados e da amostra	19
4.1. Caracterização do conjunto de dados.....	19
4.2. Caracterização da amostra	19
Capítulo 5 – Análise dos resultados	21
5.1. Análise Fatorial.....	21
5.2. Análise de <i>Cluster</i>	26
Capítulo 6 – Discussão	31
Capítulo 7 – Conclusões e recomendações	34
7.1. Principais conclusões	34
7.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial	35
7.3. Limitações e pesquisas futuras.....	36

Referências Bibliográficas	38
Apêndices.....	41
Apêndice 1 – Subtemas. Fonte: Autor	41
Apêndice 2 – Correlações e Correlações Parciais. Fonte: Autor.....	42
Apêndice 3 – KMO. Fonte: Autor	42
Apêndice 4 – <i>Rotated Factor Pattern</i> . Fonte: Autor	43
Apêndice 5 – <i>Factor Structure</i> . Fonte: Autor.....	44
Apêndice 6 – <i>Inter-Factor Correlations</i> . Fonte: Autor.....	44
Apêndice 7 – Comunalidades. Fonte: Autor	45
Apêndice 8 – <i>Root Mean Square</i> . Fonte: Autor	45
Apêndice 9 – <i>Cluster Means</i> . Fonte: Autor	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Idade Fonte:Autor	19
Tabela 2 – Género Fonte:Autor	20
Tabela 3 – Tempo de trabalho Fonte:Autor.....	20
Tabela 4 – <i>Eigenvalues</i> Fonte:Autor.	23
Tabela 5 – <i>Cluster History</i> Fonte:Autor.	28
Tabela 6 – <i>K-MEANS</i> Fonte:Autor.	29

Índice de Figuras

Figura 1 – Metodologia do estudo. Fonte: Autor	13
Figura 2 – Modelo conceptual Fonte:Autor	18
Figura 3 – <i>Scree Plot</i> . Fonte: Autor	24
Figura 4 – Dendorgrama Fonte:Autor	27

Glossário de Abreviaturas e Siglas

AMA – *American Marketing Association*

CEO – *Chief executive officer*

CH – Capital Humano

CO – Clima Organizacional

EB – *Employer Branding*

EX – *Employee Experience*

EVP – Proposta de Valor do Empregado

GP – Gestão de Pessoas

GPTW – Great Place to Work®

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

PWC – Empresa que presta serviços profissionais de auditoria

RH – Área de Recursos humanos

TI – Tecnologia da Informação

Capítulo 1 – Introdução

O presente capítulo descreve em que conjuntura o estudo foi realizado, bem como a relevância do estudo, os principais objetivos, as contribuições do estudo e a questão da pesquisa. Por fim, apresenta-se a estrutura da dissertação.

1.1. Relevância do estudo

As organizações estão constantemente a procura de estratégias eficazes para atrair e recrutar novos talentos e reter seus funcionários atuais (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019). Um estudo recente conduzido pela PWC, 17th edição do *Chief executive officer* (CEO), afirma que a competição por talentos é um tema cada vez mais importante para as empresas onde 87% dos CEOs entrevistados em Portugal reconheceram a necessidade de alterar a sua estratégia de Talento. Essa preocupação torna-se maior especificamente para empresas no segmento das tecnologias da informação (TI), setor esse que é conhecido por ter altas taxas de rotatividade devido à necessidade de um conjunto muito dinâmico de habilidades que estão em constante mudança, o que leva a uma alta demanda por profissionais altamente qualificados (Moro, Ramos & Rita, 2020).

A oferta limitada de candidatos altamente qualificados, combinada com a alta mobilidade da força de trabalho, resulta em custos consideráveis de contratação, treinamento e desenvolvimento (Tikhonov, 2019). Para as instituições, o desafio está em compreender o clima organizacional e identificar as reais necessidades dos colaboradores para uma possível intervenção em busca da satisfação dos indivíduos. Para ajudar os empregadores do setor a superar esses desafios, diversos autores discutem o *Employer Branding* (EB) como estratégia para gerenciar a reputação das empresas como "ótimos lugares para trabalhar". Em Portugal há pelo menos cinco organizações com diferentes metodologias, que se propõem a avaliar empresas como bons lugares para trabalhar. São eles: Great Place to Work®, *Top Employers Institute*; "Melhores Empresas para Trabalhar - EXAME/EVERIS/AESE", prémios RH, conduzido pelo IRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos e Rhmagazine; e Índice de Excelência realizado pela *HR Consulting* em parceria com a *Human Resorces Portugal*, *Executive Digest* e o INDEG – ISCTE.

O EB, ou marca do empregador em português, é uma estratégia eficaz que visa obter uma vantagem em mercados de trabalho cada vez mais competitivos. Baseia-se na suposição de que o Capital Humano (CH) traz valor para a empresa e que a gestão

habilidosa do mesmo pode levar a uma vantagem competitiva sustentada (Dabirian, Pierre & Kietzmann, 2019). Um colaborador satisfeito estará mais motivado a prestar um serviço de qualidade a seu cliente.

A positiva correlação entre a experiência do colaborador e a experiência do cliente, e o impacto que o Clima Organizacional (CO) têm na motivação de colaboradores já são comprovadas por diversos estudos. Em seguimento, organizações passaram a se preocupar em compreender o CO para obter maior *engagement* dos seus colaboradores, mais inovação, maior satisfação de clientes e, por consequência, um desempenho financeiro mais elevado (Edmans, 2012).

Sabe-se que a remuneração os benefícios é um dos fatores a considerar para a mudança de emprego, contudo, apesar dos salários atrativos, este não é o único fator considerado pelos profissionais. Nos dias de hoje, as empresas precisam se diferenciar das demais através de outros atributos e benefícios, às vezes intangíveis, para que transmitam a confiança e motivação necessárias para que um profissional opte por entrar e, principalmente, permanecer na empresa (Younas & Waseem Bari, 2020).

A maior parte das pesquisas existentes sobre EB têm se concentrado em investigações intersectoriais; no entanto, existe pouca orientação sobre os principais fatores que transformam uma empresa de TI em um dos principais empregadores de escolha. Assim, pretende-se investigar minuciosamente esses fatores e compreender as características chaves no setor das tecnologias para serem consideradas como melhores marcas empregadoras.

1.2. Objetivos do estudo

A influência no conhecimento e na motivação dos trabalhadores, são características essenciais para acrescentar valor à organização. Atrair e reter os melhores talentos é uma preocupação especialmente para empresas baseadas no conhecimento de TI, que atualmente enfrentam uma “guerra por talentos”. De modo a contribuir com o tecido empresarial português, esse trabalho tem por objetivo, compreender as características chaves no setor das tecnologias para serem consideradas como melhores marcas empregadoras, possibilitando assim tirar partido dos dados coletados para transformá-los em informações úteis e, posteriormente, servir como base para a atração e retenção de talentos em empresas do setor das tecnologias.

A investigadora trabalha numa organização que produz o prémio *Best Workplaces*TM em mais de 60 países e deseja tirar partido dos dados coletados para transformá-los em informações úteis para o setor de TI que é hoje um dos mais competitivos quando se fala na atração e retenção de talentos.

Os resultados deste estudo contribuirão para que o tecido empresarial tenha conhecimento do *benchmark* de mercado no setor das tecnologias e possa utilizá-lo de forma a suportar a inteligência de negócio no que diz respeito a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e impactar positivamente a sua marca empregadora.

1.3. Contribuições do estudo e a questão da pesquisa

A importância de promover o *engagement* dos colaboradores para melhorar a competitividade no mercado global já é conhecida pelas organizações. Empresas precisam focar em suas dimensões sociais a fim de promover melhor desempenho organizacional (Dattaraju, 2020). A questão inicial desta investigação é portanto: Em quais fatores as empresas de tecnologia devem se concentrar para reter uma força de trabalho altamente talentosa de forma a permanecer competitiva?

A função dessa investigação é identificar e analisar, entre as empresas de tecnologia consideradas “*Best Workplaces*TM” em Portugal, os fatores capazes de manter a satisfação dos colaboradores, e consequentemente, a retenção de talentos.

De modo a contribuir com o tecido empresarial, esse trabalho tem por objetivo, analisar os dados dos inquéritos das empresas premiadas pelo Great Place to Work® (GPTW) em Portugal em 2020 e identificar quais os fatores que os funcionários que atuam nas organizações do setor das tecnologias mais valorizam ao trabalhar nestas empresas.

1.4 Estrutura e organização da dissertação

Este trabalho está dividido da seguinte forma: Inicia-se com a Introdução, em que se faz um breve enquadramento do tema da investigação, objetivos da mesma e uma breve descrição da estrutura do trabalho. No Segundo capítulo é refletido o enquadramento teórico, designado por Revisão da literatura, onde são abordados os assuntos *Employer Branding*, *Employee Experience*, Metodologia Great Place to Work®, Gestão de

Recursos Humanos e Desempenho Organizacional, conceitos necessários para a contextualização do estudo e dissertação da tese. O terceiro capítulo é dedicado à Metodologia utilizada no processo de recolha e tratamento de dados bem como os métodos de análise a serem utilizados. O quarto capítulo apresenta a Caracterização do conjunto de dados e da amostra. O quinto capítulo refere-se a análise dos resultados obtidos, de acordo com a metodologia que se entendeu apropriada. No sexto capítulo discutem-se os resultados. E por fim, são apresentadas as conclusões, bem como as recomendações, limitações e trabalhos futuros.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. *Employer Branding*

Brand(ing), de acordo com a *American Marketing Association* (AMA), é usado como um sinal, símbolo, design, ou uma combinação de todos os três, que identifica o produto ou serviço de uma organização e a diferencia de outros bens e serviços (Keller, 1998 p2). *Employer Branding* (EB) é uma extensão da definição acima mencionada, que está principalmente associada como um termo com a administração das ciências dos recursos humanos. Esse termo tornou-se relevante na década de 1990, sendo introduzida por Ambler e Barrow como uma teoria separada em 1996, definida como o pacote de benefícios psicológicos proporcionados pelo empregador, e identificados com a empresa empregadora. Seu objetivo era expandir as técnicas de marca além de produtos e serviços (relacionados com "clientes") aos funcionários, promovendo as vantagens e características positivas do local de trabalho da marca como um critério para escolher “onde trabalhar” (Kargas & Tsokos, 2020).

Baseada na suposição de que o CH agrega valor para uma empresa e que a gestão eficaz destes recursos pode melhorar o desempenho da empresa, o EB sugere que os recursos humanos são raros, valiosos, difíceis de imitar, e não são substituíveis, e podem contribuir para a vantagem competitiva sustentada, movendo a empresa à frente de sua concorrência (Dabirian Kietzmann & Diba, 2017). O grau em que a identidade da marca de uma empresa (a marca que uma empresa pretende transmitir) combina as percepções dos funcionários atuais e futuros determina o impacto da marca no mercado - quanto melhor a correspondência, maior o impacto (Dabirian, Paschen & Kietzmann, 2019).

Os profissionais têm buscado cada vez mais trabalhar em empresas que satisfaçam suas expectativas e seus desejos profissionais. Sobretudo os mais jovens, têm feito uma avaliação cautelosa nas empresas em que pretendem trabalhar, e como consequência disto o índice de turnover nas organizações tem se elevado quando esses jovens não tem a expectativa desejada satisfeita (Nunes & Junior, 2019). Segundo um estudo realizado pela Deloitte (2018), aplicado a 10 455 millennials de 36 países, no ano de 2018, 43% destes indivíduos tencionavam deixar o seu local de trabalho dentro de dois anos e apenas 28% desejava ficar mais de 5 anos na empresa atual, sendo que ambos os valores eram mais negativos quando comparados com os registados em anos anteriores (Machado, 2021).

Assim, o *marketing* interno das organizações assumiu a responsabilidade de ajudar a criar uma força de trabalho que não pode ser facilmente imitada por outras empresas, expondo continuamente os funcionários à proposta de valor da marca do empregador um local de trabalho único (Vieira, 2021). Para tal, ele utiliza-se das práticas organizacionais junto com os valores organizacionais, pois juntos formam o núcleo da cultura de cada organização (Hofstede et al., 1990). E esta, por sua vez, demonstra-se um tema de grande importância para o reforço do EB, uma vez que é considerada como fator determinante para o desempenho individual, a satisfação do funcionário e a produtividade da empresa (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

2.2. Satisfação no Trabalho e Experiência do Colaborador

Hoje a satisfação já não é primordialmente proporcionada apenas pelas remunerações, estudos apontam para fatores como: maior preocupação crescente com questões relacionadas com oportunidades no estrangeiro, pacotes de benefícios atrativos, horários flexíveis, oportunidades formativas e de progressão de carreira, condições de trabalho que permitam um equilíbrio perfeito entre a vida pessoal e o trabalho, e impacto das lideranças, pelo que os gestores têm, cada vez mais, a necessidade de estar atentos a este tipo de fatores de modo a reter os jovens, e, conseqüentemente, garantir uma contínua vantagem competitiva relativamente aos concorrentes (Randstad Employer Brand Research, 2019).

A satisfação dos funcionários é um construto fundamental ao qual os estudiosos têm dedicado atenção dentro do escopo do comportamento organizacional (Moro, Ramos & Rita, 2020). De acordo com IBM *Smarter Workforce Institute*, o *Employee Experience* (EX) é "um conjunto de percepções que os funcionários têm sobre suas experiências no trabalho em resposta à sua interação com a organização". Mas como saber se a experiência do colaborador está a ser favorável? A pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz para entender o que os funcionários querem, esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que se for aplicado de maneira correta, possibilitará um diagnóstico exato e mapeamento da satisfação, compromisso e fidelidade das pessoas que trabalham na organização. Kolb (1974) tendo como referência o instrumento de Litwin e Stringer elaborou uma escala com sete categorias de clima: "conformidade", "responsabilidade", "padrões de desempenho", "recompensas",

“clareza organizacional”, “liderança” e “calor humano e apoio” como os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa.

Os colaboradores avaliam o seu trabalho ao comparar os investimentos que fazem e o que recebem do mesmo. No âmbito dos investimentos, pode-se verificar o esforço que realizam no trabalho, o tempo que despendem, a lealdade que têm para com a empresa e o cumprimento das políticas organizacionais. Em contrapartida, do lado do que recebem, ou seja, dos resultados, verificam-se fatores como: a remuneração, os benefícios adicionais e as recompensas menos tangíveis, nomeadamente: status, reconhecimento do trabalho desenvolvido e sentimento de realização (Lings & Greenley, 2005).

Estudar os fatores ambientais sobre o indivíduo que atua na estrutura gerenciada e provoca comportamentos e atitudes, é uma das várias vertentes e objetivos que levam investigadores a estudar como a experiência do colaborador pode impactar na retenção e atração de talentos, na paixão pelo trabalho e no comprometimento com a organização. O processo da EX começa desde a atração e captação de talentos e segue com o acompanhamento dos colaboradores e como eles se sentem no trabalho (Figurska & Matuska, 2013). Passa também pela ciência e identificação dos problemas enfrentados, se são de ordem mais técnica ou pessoal, e quais os níveis de satisfação, entre outras variáveis que podem interferir na motivação dos profissionais. A partir dessas constatações, é possível criar estratégias para melhorar o bem-estar dos funcionários de forma individual e de acordo com as demandas de cada um (Loureiro & Costa, 2019). Cabe às práticas de EX identificarem as possibilidades de retirada das barreiras dos profissionais com escutas ativas e técnicas etnográficas da antropologia para conversar com as pessoas individualmente e coletar informações para proporcionar uma boa jornada dentro da empresa.

Munish (2017) concluiu em seu estudo que os principais motores do *engagement* dos funcionários estão altamente correlacionados com a natureza do trabalho, comunicação, estilos de liderança, níveis de confiança e autonomia no trabalho, níveis de motivação, apoio da organização, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, nível de envolvimento na tomada de decisões e oportunidades de crescimento. Assim, o suporte da gestão e o tamanho da unidade organizacional terão um impacto no clima organizacional e na cultura organizacional, impactando por consequência no desempenho financeiro, *engagement* dos funcionários e atuação operacional (Loureiro & Costa, 2019).

O estudo de Joseph Jakisa Owor (2016) revelou cinco variáveis que demonstraram um papel significativo na relação entre a cultura organizacional e o engajamento dos funcionários. São elas: clareza de funções, colaboração, segurança no trabalho, justiça de compensação e desenvolvimento (Shenoy& Uchil, 2018).

Jani, et al (2016), afirma que o engajamento dos funcionários é vital nos dias de hoje para superar os problemas de rotatividade e retenção. Existem vários motivadores para o engajamento dos funcionários, entre eles as práticas de recursos humanos e os estilos de liderança são as mais fortes, isso levará à intrínseca motivação e *empowerment* psicológico (Dattaraju, 2020).

Gray Bartomiejczuk (2015), afirma que programas de reconhecimento desempenham um papel vital em trazer mudanças positivas no local de trabalho. Ou seja, agradecer o bom trabalho realizado, seja com uma recompensa financeira ou com um “obrigado” em maior ou menor grau, vai poder impactar positivamente o clima organizacional (Shenoy& Uchil, 2018).

Segundo a consultora GPTW®, as características comuns das melhores empresas para trabalhar são duas: 1) Forte compromisso do CEO e da gerência sênior em ser um ótimo lugar para trabalhar, ou seja, estratégia que manifesta a crença de que as pessoas são indispensáveis ao sucesso do negócio; 2) Fóruns de comunicação ativa entre funcionários e gestão: uma verdadeira mão dupla de comunicação, de modo a permitir o fluxo transparente de informação sem “medo de divulgá-la” (Great Place to Work, 2020). Como resultado, a divisão entre “gestão e trabalho” desaparece e transforma o local de trabalho numa comunidade, criando a percepção de uma cultura especial e única; “nós não somos como outras empresas”; essa relação aumenta o orgulho e positiva o sentimento de que “posso ser eu mesmo” no trabalho. Nessas organizações os colegas celebram o sucesso de seus pares e cooperam com outros profissionais em toda a organização. As pessoas sentem prazer em seu trabalho - e nas pessoas com quem eles trabalharam - de uma forma profunda e duradoura (Marrewijk, 2004).

Esses achados apontam para um *benchmark*, o que desafia organizações a estarem atentas em suas políticas e práticas de modo a obter melhor cooperação, diálogo e compreensão. Dentro deste processo, estabelecer confiança e, portanto, respeito, justiça e credibilidade, desempenham um papel vital para obter satisfação no trabalho. Ótimos locais de trabalho são medidos pela qualidade de três fatores que estão interconectados: A relação entre funcionários e gestão; A relação entre os funcionários e seus

empregadores; e a relação entre funcionários e outros funcionários (Great Place to Work, 2020).

2.3. Employer Branding e Great Place to Work®

O setor de TI enfrentou uma escassez de talentos nas últimas duas décadas, levando não apenas a uma alta demanda por profissionais de TI, mas também ao aumento da concorrência entre os empregadores estão exacerbando a pressão as companhias para atrair e reter talentos (Kargas & Tsokos, 2020).

A demanda sem precedentes por talentos acompanhada por um pool cada vez menor representa um desafio para as organizações, assim o EB define como estratégia direcionada de longo prazo, gerenciar a conscientização e as percepções dos funcionários, funcionários em potencial e partes interessadas relacionadas a uma empresa em particular. A marca do empregador tornou-se uma das principais prioridades das organizações em sua busca para vencer a guerra por talentos (Moro, Ramos & Rita, 2020).

Uma boa marca atrai a atenção de candidatos em potencial e cria o desejo de se candidatar à empresa. A marca do empregador cria uma Proposta de Valor do Empregado (EVP) que corresponde tanto ao que os funcionários desejam quanto ao que se espera deles em troca. Define os pontos fortes da empresa em relação a políticas, procedimentos, cultura e cria fidelidade entre os funcionários e auxilia na gestão de retenção, além de gerar uma melhoria na atração, *engagement*, comprometimento e motivação de candidatos (Machado, 2021).

Assim, junto ao conceito de EB tem surgido nos últimos anos o conceito de “*Great Place To Work*”, isto é, o melhor local para trabalhar. Segundo os estudos da consultora GPTW® os trabalhadores percebem que estão a trabalhar numa excelente empresa quando gostam das pessoas com quem trabalham, quando têm orgulho no que fazem e principalmente quando confiam para quem trabalham. Tendo em conta isto, a Metodologia GPTW® define a confiança como o fator chave de extrema importância para o bem-estar dos funcionários e o sucesso corporativo. O indicador objetivo Trust Index® avalia um conjunto padrão de 60 afirmações, que são respondidas pelos colaboradores de empresas em mais de 60 países (Great Place to Work, 2020). O modelo GPTW® identifica 5 dimensões principais que geralmente fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso corporativo: Respeito, Credibilidade, Justiça, Orgulho e

Camaradagem e nove áreas de Práticas Culturais que possuem o maior impacto na experiência dos funcionários e, portanto, uma oportunidade direta de criar uma ótima cultura e clima organizacional. São elas: Contratar e Acolher, Inspirar, Falar, Escutar, Desenvolver, Cuidar, Agradecer, Celebrar e Compartilhar (Great Place to Work, 2020; Marrewijk, 2004).

Para o Great Place to Work® o fortalecimento cultural vem das práticas diárias e das metas alcançadas ou que ainda estão em andamento. Para isso é fundamental pensar em como a cultura se fundamenta, como acontece a divulgação e propagação dos valores e a adesão de todos os funcionários da empresa e as práticas. Como pilares da cultura organizacional as práticas têm o papel de auxiliar a empresa a fortalecer seus critérios de existência. Em cada uma delas é possível desenvolver as diretrizes que formam as políticas de cultura da empresa.

2.4. Gestão de Recursos Humanos e Práticas Culturais

A GRH é definida como o processo de aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos funcionários e de atendimento às suas questões de relações trabalhistas, saúde, segurança e justiça. O Gerenciamento de Recursos Humanos lida com as pessoas e como extrair efetivamente o potencial delas para utilizá-lo para o crescimento da receita da organização (Arjun Dattaraju, 2020).

Toda organização possui um conjunto de diretrizes chamadas de políticas e procedimentos de Recursos Humanos (RH), essas são os pilares fundamentais sobre os quais a cultura de uma organização é construída, atuam como um farol que orienta o comportamento e a abordagem dos funcionários para alcançar os planos estratégicos gerais da organização. As políticas de RH variam de uma organização para outra, são frequentemente muito específicas para uma organização com base em sua força, missão, visão e processos internos (Arjun Dattaraju, 2020). Normalmente as atividades de RH são compostas dos seguintes elementos: estratégia e conformidade legal, recrutamento, seleção e integração, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensas, relações com funcionários.

As políticas e programas servem para guiar e formalizar a cultura da empresa. Podemos entender por cultura o conjunto de ideias e hábitos que as pessoas compartilham no dia a dia de uma empresa, agregando valores éticos e morais às normas e regras estabelecidas internamente (Shenoy & Uchil, 2018). A cultura organizacional tem uma

grande responsabilidade em motivar os funcionários e estimular seu crescimento à medida em que a empresa também se desenvolve. O fortalecimento cultural vem das práticas diárias e das metas alcançadas ou que ainda estão em andamento e os bons resultados de uma cultura fortalecida podem ser percebidos em um ambiente de trabalho com clima agradável e que proporciona o aumento da produtividade (Great Place to Work, 2020).

Há um consenso de que as práticas de Gestão de Pessoas (GP) produzem desempenho organizacional superior quando são utilizadas em conjunto e de maneira integrada à estratégia de negócios (Rodríguez-Sánchez, 2020). O estudo conduzido por Katou (2012) mostrou que políticas e práticas de GP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, volume de negócios, disputas) dos empregados (Gomes, 2020). Similarmente, Cantarello, Filippini e Nosella (2012) encontraram relação significativa entre as práticas de GP e a satisfação dos clientes por meio da oferta de produtos de alta qualidade.

Ademais, estudos mostraram que as políticas de GP influenciam tanto as relações de confiança nas organizações (Gould-Williams, 2003; Tzafrir, 2005) quanto o bem-estar no trabalho (Siddique & Khan, 2019).

A partir dos resultados destes estudos empíricos, parece possível afirmar que um conjunto holístico de políticas e práticas profícuas de GP devidamente sincronizado com a estratégia empresarial realmente impacta o desempenho da organização, quer seja pública ou privada, considerando resultados importantes, independentemente de como sejam medidos.

2.5. Desempenho Organizacional e Liderança

Segundo McClelland (1972), a eficácia da organização pode ser aumentada com a criação de um clima que corresponda aos anseios de seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais (Gomes, 2020).

Scott (2010) sugere que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização (Vieira, 2021).

O conceito de liderança está em constante mutação e desenvolvimento, adaptando-se aos vários contextos de mudança ao longo dos anos, sendo que, segundo da Rocha Cerqueira (2021), o estilo de liderança e a sua adaptação às características dos colaboradores tem influência direta na satisfação dos mesmos no trabalho, na sua motivação e no seu desempenho. Posto isto, é fundamental que o tipo de liderança se adapte às características e necessidades dos colaboradores, sendo a relação líder-subordinado um dos fatores críticos no que toca à retenção e gestão de um profissional de qualquer uma das gerações presentes no mercado de trabalho.

Os profissionais tendem a se comprometer e produzir mais quando se identificam com a visão e as ideias dos gestores, além das políticas implementadas, por isso, a cultura organizacional pode ser um fator motivacional de impacto positivo ou negativo, dependendo de como a empresa se movimenta no dia a dia (Nunes & Júnior, 2019).

A retenção de talentos pode ser obtida de diversas formas. Para uma cultura pautada em melhorias, valorização profissional e boas práticas sempre haverá profissionais talentosos dispostos a desempenhar cada vez mais um bom trabalho e mostrar seu valor (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Ao oferecer mais do que um trabalho de rotina, a tendência é que os profissionais desistam das ideias de procurar novas oportunidades e decidam aplicar seu conhecimento ali mesmo, dentro da empresa (Great Place to Work, 2020).

Após uma profunda análise desta temática, definiu-se que para fazer referência a atração e retenção de profissionais que atuam em empresas de tecnologia em Portugal considerar-se-á fatores do ambiente cultural, como clima organizacional, políticas internas e liderança, como os principais impulsionadores do ambiente cultural na criação da experiência do funcionário e seu impacto no *engagement*.

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada pela pesquisa e abordam-se os seguintes pontos: tipo de pesquisa e a metodologia utilizada, tratamento de dados e as variáveis de análise e modelo conceptual.

3.1 Desenho de investigação

Definiu-se uma metodologia de investigação de trabalho, e, posteriormente, segue-se este planeamento para a execução da pesquisa, conforme demonstrado na Figura 1.

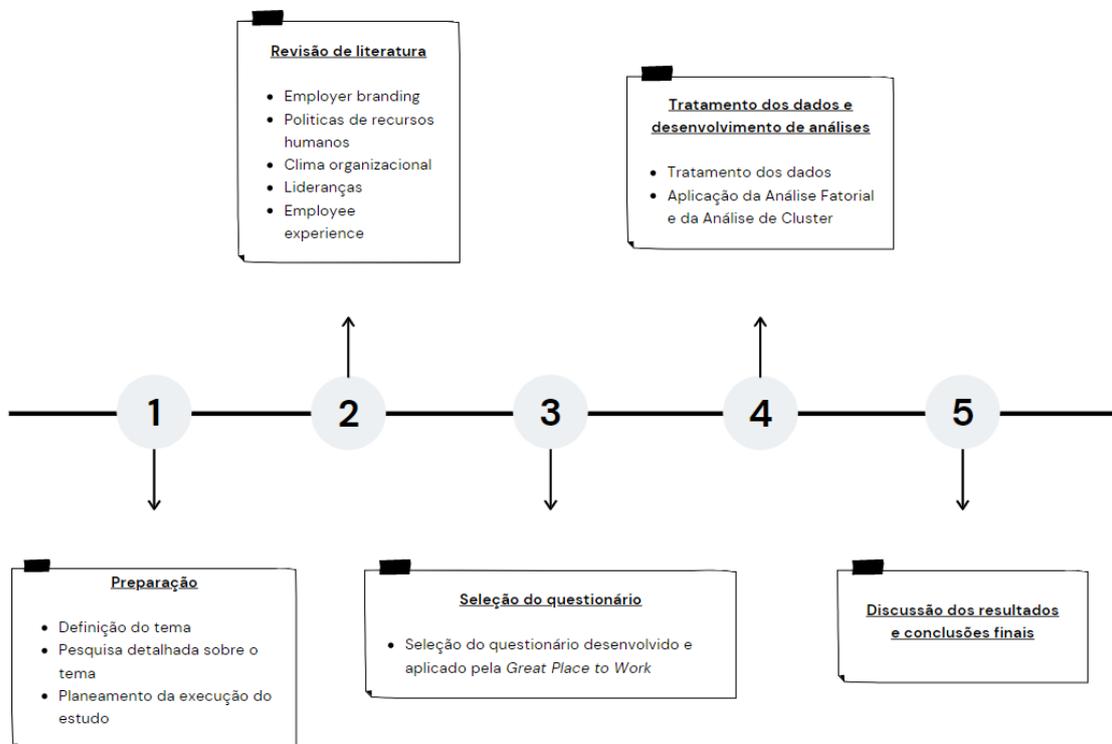


Figura 1- Metodologia do estudo. Fonte: Autor

A 1ª etapa consistiu na procura exaustiva sobre temas relacionados aos quesitos mais importantes para a atrair e reter profissionais nas empresas, os fatores capazes de gerar *engagement* e satisfação de modo a reforçar o EB com foco em profissionais da área de tecnologia. Desta forma, foi definido o tema final, em seguida, planeou-se o estudo a desenvolver.

A 2ª etapa compreendeu na revisão de literatura feita com base em pesquisas sobre os temas (EB, EX, Clima Organizacional, Políticas de Recursos Humanos, Lideranças),

recorreu-se aos sites: *ScienceDirect*, *Google Scholar*, *Scientific Electronic Library Online* e repositório do ISCTE na busca de artigos científicos relacionados aos assuntos anteriormente citados.

A 3ª etapa correspondeu a seleção do questionário e recolha de dados. Utilizou-se o questionário desenvolvido e aplicado pelo Great Place to Work® que mede em uma escala de 1 a 5, o grau de importância ou concordância dada as perguntas ou afirmações propostas. Desta forma, objetivou-se extrair a opinião dos respondentes, de modo a perceber os principais temas valorizados pelos trabalhadores nas empresas de tecnologia em que trabalham.

A 4ª etapa abarcou o tratamento dos dados e o desenvolvimento das análises. Inicialmente, recorreu-se ao Excel, com o intuito de organizar e uniformizar as informações recolhidas do questionário. Em seguida, explorou-se os dados, por meio do software SAS Enterprise *Guide*. Nesta fase, buscou-se analisar um conjunto de variáveis, em que objetiva-se agrupar as mesmas de modo a explicar como e porque é que elas se relacionam entre elas. Para isso, ao longo do presente trabalho serão utilizadas a análise fatorial e a análise de segmento.

Na 5ª e última etapa analisou-se os resultados, com o objetivo de interpretá-los e discuti-los. Por fim, conclui-se o estudo, ou seja, definiu-se os principais pontos valorizados pelos trabalhadores de empresa do setor de TI.

3.2 Tipo de pesquisa e a metodologia utilizada

A presente Tese de mestrado caracteriza-se como um estudo descritivo, visto que objetivasse descrever a realidade, ou seja, não se destina a explicá-la ou nela intervir (Júlio, 2011). Estudos descritivos são fundamentais quando se tem pouco conhecimento sobre determinado assunto.

Inicialmente, através da Análise Fatorial foram identificadas variáveis latentes que representam as variáveis originais, reduzindo significativamente os dados recolhidos, de modo a compreender quais são as dimensões inerentes à percepção dos trabalhadores das empresas da área de TI.

Posteriormente, considerando as diferentes dimensões obtidas, recorreu-se a Análise de *Cluster* com o objetivo de conhecer melhor os trabalhadores destas empresas,

segmentando-os e caracterizando-os mediante as suas percepções. Desta forma, ao analisar os segmentos, tais elementos serão utilizados como *benchmark* em potenciais futuras estratégias de atração e retenção de talentos.

3.3 Tratamento dos dados

Com o objetivo de compreender quais são as dimensões inerentes à percepção dos profissionais de empresas da área de tecnologia da informação, através da Análise Fatorial será possível disponibilizar dados analíticos que fornecerão suporte às decisões para que as empresas que queiram atrair e reter talentos, implementem uma estratégia de marketing. Com o auxílio da análise fatorial não só se condensa a informação proveniente do grande número de variáveis presente na base de dados em estudo, criando novas variáveis (não observadas) e formando dimensões com o mínimo de perda de informação possível, como também se percebe de que modo estas percepções podem ser agrupadas, compreendendo melhor a estrutura subjacente dos dados, ou seja, analisa-se a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo fatores no *dataset*. Adicionalmente, os resultados provenientes da técnica fatorial poderão ser usados em análises posteriores, nomeadamente em Análise de *Cluster*, caso as variáveis originais se mostrem ser altamente correlacionadas.

De modo a compreender as dimensões inerentes à percepção dos empregados das empresas do setor de TI, recorrer-se-á a 42 variáveis de avaliação, sendo elas as questões de Q1 a Q42, medidas em uma escala de Likert. Desta forma, é possível quantificar as diferenças entre os valores, além de ser possível ordenar os indivíduos. Na base de dados em questão, tais variáveis possuem intervalos de 1-5, sendo que 1 corresponde a menor importância dada a afirmação e 5 corresponde a maior importância dada a afirmação. Uma vez que todas as variáveis estão na mesma escala, não existiu necessidade de standardizá-las. Deste modo, manipulou-se as variáveis originais da base de dados em questão. Recomenda-se que um pesquisador deva analisar uma amostra com pelo menos 50 observações, e, estas observações devem corresponder a um valor igual ou superior a cinco vezes o número de variáveis. De ressaltar, que o *dataset* em questão possui 2.508 observações, número extremamente superior ao aconselhado, uma vez que há 42 variáveis, conforme supracitado.

Numa fase inicial, foi realizada uma pré-análise da base de dados, onde foram selecionados nove possíveis fatores: agradecer, celebrar, acolher, cuidar, desenvolver, falar, inspirar, ouvir e partilhar.

A análise em questão é exploratória. Adicionalmente, classifica-se como uma técnica multivariada que possibilita analisar em conjunto com outras técnicas. Inicialmente, rodou-se no *SAS Enterprise Guide* a Análise Fatorial com a base de dados completa, ou seja, com 2.508 observações, para posteriormente rodar a Análise de *Cluster*.

3.4 Variáveis de análise

No presente estudo abordam-se temas relacionados aos fatores valorizados pelos profissionais em uma empresa, isto é, aquilo que mais motiva um funcionário de uma empresa do setor de tecnologia da informação a permanecer na organização em que estão trabalhando. Desta forma, as variáveis são divididas entre qualitativas e quantitativas. A variável qualitativa é: género. As variáveis quantitativas são: idade e tempo de trabalho os subtemas que serão apresentados a seguir (Apêndice 1).

A primeira área é agradecer, nesta variável estão contidas questões referentes ao reconhecimento do desempenho profissional na empresa. No questionário contém as seguintes afirmações: “Todos têm a oportunidade de obter um reconhecimento especial”, “A gerência mostra apreço pelo bom trabalho e esforço extra” e “A administração reconhece erros honestos como parte dos negócios”.

A segunda área é celebrar, nesta variável estão inseridos sentimentos relacionados ao senso de pertencimento e comemoração de eventos positivos que ocorrem no dia-a-dia. No questionário contém as seguintes afirmações: “Quando as pessoas mudam de emprego ou unidades de trabalho, elas se sentem em casa”, “Quando vejo o que realizamos, sinto orgulho”, “As pessoas celebram eventos especiais por aqui” e “Este é um lugar divertido para trabalhar”.

A terceira área é acolher, nesta variável estão compreendidos sentimentos de autenticidade e bem-estar. No questionário contém as seguintes afirmações: “Eu posso ser eu mesma por aqui”, “Ao ingressar na empresa, você se sentirá bem-vindo” e “A administração contrata pessoas que se encaixam bem aqui”.

A quarta área é cuidar, nesta variável contém diversas afirmações que demonstram senso de justiça, amparo e envolvimento com os profissionais com quem trabalha. No questionário contém as seguintes afirmações: “As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente da idade”, “As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente de sua raça”, “As pessoas se preocupam umas com as outras aqui”, “As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente de seu gênero”, “As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e sua vida pessoal”, “As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente de sua orientação sexual”, “Temos benefícios especiais e únicos aqui”, “A gerência mostra um interesse sincero por mim como pessoa, não apenas como funcionário” e “Posso tirar uma folga do trabalho quando acho necessário”.

A quinta área é desenvolver, nesta variável contém comportamentos que visam o cuidado com a evolução do profissional. No questionário contém as seguintes afirmações: “Recebo recursos e equipamentos para fazer meu trabalho”, “Recebo treinamento ou desenvolvimento para me aprimorar profissionalmente”, “Os gerentes evitam favorecer os mais próximos” e “As promoções vão para quem mais as merece”.

A sexta área é falar, há afirmações que expressam comunicação entre a alta gerência e os funcionários. No questionário contém as seguintes afirmações: “A administração deixa suas expectativas claras” e “A gerência me mantém informado sobre questões e mudanças importantes”.

A sétima área é inspirar, nesta variável contém algumas afirmações que expressam compromisso da administração com os funcionários e senso de orgulho de trabalhar na empresa. No questionário contém as seguintes afirmações: “Meu trabalho tem um significado especial: não é apenas um trabalho”, “A administração tem uma visão clara de para onde a organização está indo e como chegar lá”, “A administração cumpre suas promessas”, “As ações da administração correspondem às suas palavras”, “Tenho orgulho de contar aos outros que trabalho aqui”, “A administração é honesta e ética em suas práticas de negócios” e “Eu sinto que faço a diferença aqui”.

A oitava área é ouvir, nesta variável estão contidas afirmações que abordam a acessibilidade da administração, bem como o envolvimento das pessoas no dia-a-dia da empresa. No questionário contém as seguintes afirmações: “Posso fazer qualquer pergunta razoável à gerência e obter uma resposta direta”, “A administração é acessível, fácil de conversar”, “A administração busca e responde genuinamente a sugestões e

ideias”, “A gestão envolve as pessoas nas decisões que afetam seus empregos ou ambiente de trabalho” e “Se considerar ser vítima de uma injustiça e apresentar uma reclamação, acredito ser tratado(a) com justiça”.

A nona área é partilhar, nesta variável há afirmações que expõe o senso de justiça e preocupação da administração com os funcionários. No questionário contém as seguintes afirmações: “As pessoas aqui são pagas de forma justa pelo trabalho que realizam”, “Sinto que recebo uma parte justa dos lucros obtidos por esta organização”, “Sinto-me bem com as maneiras como contribuimos com a comunidade”, “Acredito que a administração dispensaria pessoas apenas como último recurso” e “Sou tratado como membro pleno aqui, independentemente da minha posição”.

3.5 Modelo Conceptual

Objetiva-se validar o modelo proposto através da investigação das opiniões dadas pelos respondentes a cerca dos atributos seleccionados (Figura 2). A atração e retenção de talentos são obtidas de diversas formas, porém, avalia-se a capacidade de atração e retenção de talentos na medida em que percebe-se quais são os fatores mais valorizados pelos empregados de empresas atuantes na área de Tecnologia da Informação.

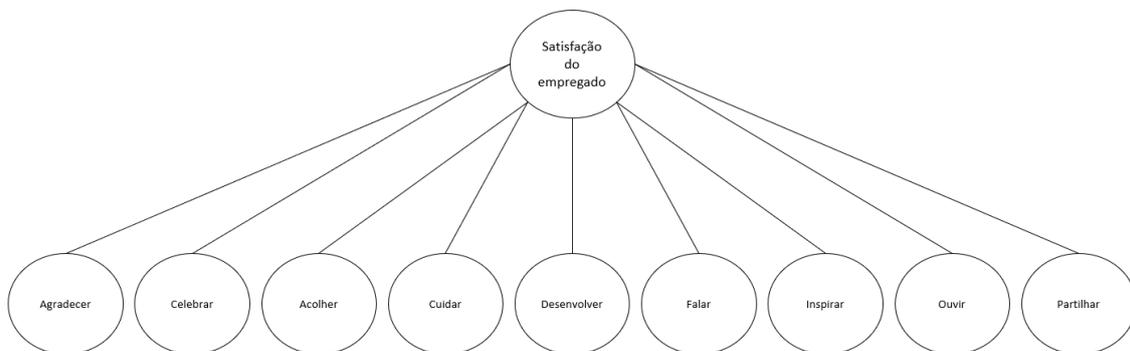


Figura 2 - Modelo Conceptual. Fonte: Autor

Capítulo 4 – Caracterização do conjunto de dados e da amostra

Neste capítulo expõem-se as características da base de dados, ou seja, como esta é composta. Desta forma, percebe-se quais medidas foram utilizadas para mensurar a concordância com as questões apresentadas no questionário. Além disto, apresentam-se as características da amostra, onde busca-se perceber as particularidades dos respondentes, desta forma é possível saber de que zona estas pessoas têm origem e os principais atributos destes indivíduos.

4.1 Caracterização do conjunto de dados

O conjunto de dados possui 42 variáveis quantitativas, à exceção de três variáveis de caracterização (género, idade, tempo de trabalho), que são categóricas. Estas variáveis podem ser agrupadas em nove variáveis latentes.

Foram recolhidas 2.508 observações, que não apresentam valores em falta. As variáveis utilizadas foram medidas através de uma escala intervalar de Likert de 1 a 5, sendo 1 o grau de menor importância dada a determinada afirmação e 5 o maior grau de importância dada a determinada afirmação. O uso das variáveis escolhidas para a análise, basearam-se nas nove áreas de Práticas Culturais que possuem o maior impacto na experiência dos funcionários e, portanto, uma oportunidade direta de criar uma ótima cultura organizacional (Great Place to Work, 2020). São elas: Contratar e Acolher, Inspirar, Falar, Escutar, Desenvolver, Cuidar, Agradecer, Celebrar e Compartilhar.

4.2 Caracterização da amostra

O estudo foi aplicado no modo online, com a participação voluntária de 2.508 indivíduos localizados em Portugal. Referente à idade, observa-se que de 2.508 pessoas, 301 possuem idades até 25 anos, 642 possuem idades compreendidas entre 26 e 34 anos, 770 possuem idades compreendidas entre 35 e 44 anos, 595 possuem idades compreendidas entre 45 e 54 anos e 200 possuem 55 anos ou idade superior. A distribuição está representada na tabela 1.

Distribuição		Frequência: 2.508 %	
Idade	[Até 25]	301	12,0%
	[26;34]	642	25,6%
	[35;44]	770	30,7%
	[45;54]	595	23,7%
	[55 ou acima]	200	8,0%

Tabela 1- Idade. Fonte: Autor

Na tabela, 2, observa-se que 55,7% do total da amostra pertence ao género masculino, 44,1% ao género feminino e 0,2% não informaram.

Distribuição		Frequência: 2.508 %	
Género	Feminino	1107	44,1%
	Masculino	1397	55,7%
	Não informado	4	0,2%

Tabela 2 - Género. Fonte: Autor

Referente ao tempo de trabalho destes profissionais, constata-se na tabela 3 que a maior parte está concentrado em uma faixa que corresponde a pouco tempo de experiência profissional, ou seja, 52,5% dos respondentes possuem até 5 anos de experiência profissional.

Distribuição		Frequência: 2.508 %	
Tempo de trabalho	Menos de 2 anos	610	24,3%
	2 - 5	707	28,2%
	6 - 10	299	11,9%
	11 - 15	240	9,6%
	16 - 20	268	10,7%
	Mais de 20 anos	384	15,3%

Tabela 3 - Tempo de trabalho. Fonte: Autor

Desta forma, o estudo será pautado na análise dos fatores que são valorizados por esses trabalhadores, pois desta forma percebe-se aquilo que mais contribui para a atração e retenção destes talentos localizados em Portugal. Isto é, investiga-se quais pontos os indivíduos apreciam, no que diz respeito ao senso de agradecimento, celebração, acolhimento, cuidado, desenvolvimento, comunicação, inspiração e partilhar. Desta forma, será percebido o que atrai estes profissionais no processo de escolha em que empresa trabalhar, bem como os motivos pelos quais faz com que as pessoas permanecem no local em que estão trabalhando.

Capítulo 5 – Análise dos resultados

Com o objetivo de compreender quais são as dimensões inerentes aos temas mais valorizados pelos trabalhadores de empresas da área de TI, recorre-se a Análise Fatorial, desta forma será possível disponibilizar dados analíticos que servirão de suporte às decisões a implementar consoante a estratégia de *marketing* das empresas que pretendem atrair e reter talentos. Com o auxílio da Análise Fatorial não só se condensa a informação proveniente do grande número de variáveis presente na base de dados em estudo, criando novas variáveis (não observadas) e formando dimensões com o mínimo de perda de informação possível, como também se percebe de que modo estas perceções podem ser agrupadas, compreendendo melhor a estrutura subjacente dos dados, ou seja, analisa-se a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo fatores no banco de dados. Adicionalmente, os resultados provenientes da técnica fatorial poderão ser usados em análises posteriores, nomeadamente em Análise de *Cluster*, caso as variáveis originais se mostrem ser altamente correlacionadas.

5.1 Análise Fatorial

De modo a compreender as dimensões inerentes aos temas valorizados pelos profissionais que atuam na área da Tecnologia da Informação, recorreu-se a nove variáveis de avaliação, sendo elas as questões de Q1 a Q42, medidas em escala de *likert*, numa escala intervalar. Desta forma, é possível quantificar as diferenças entre os valores, além de ser possível ordenar os indivíduos. No banco de dados em questão, tais variáveis possuem intervalos de 1-5, sendo que 1 corresponde a dar pouca importância a determinada afirmação e 5 corresponde a dar muita importância a determinada afirmação.

Recomenda-se que um investigador deva analisar uma amostra com pelo menos 50 observações, e, estas observações devem corresponder a um valor igual ou superior a cinco vezes o número de variáveis. De realçar, que o banco de dados em questão possui 2.508 observações, número extremamente superior ao aconselhado, uma vez que há nove variáveis, conforme supracitado.

A análise em questão é exploratória. Adicionalmente, classifica-se como uma técnica multivariada que possibilita analisar em conjunto com outras técnicas. Inicialmente, rodamos no *SAS Enterprise Guide* a Análise Fatorial com o banco de dados completo, ou seja, com 2.508 observações para posteriormente rodar a Análise de *Cluster*.

Inicia-se assim, a verificação da adequação da Análise Fatorial. Recorrer-se-á à matriz de correlações entre as variáveis com o objetivo de verificar o nível de associação entre elas. Como resultado, foram identificados valores superiores a 0,5 de correlação na matriz de correlações (Apêndice 2), considera-se tais valores aceitáveis para proceder à Análise Fatorial. Além disto, o valor apresentado de KMO é satisfatório, como se verifica a seguir. Desta forma, decidiu-se prosseguir com as análises.

Adicionalmente, foram observadas as correlações parciais que apresentaram valores baixos (Apêndice 2), desta forma, conclui-se que a variável pode ser explicada pelas restantes variáveis com que possuem peso nos fatores. Em relação ao *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), cujo objetivo é avaliar a força das relações e sugerir a fatorabilidade das variáveis, verificou-se que as variáveis partilhavam, no geral, 0,97649328 de variância (Apêndice 3). Nesta etapa, percebe-se a qualidade da solução do estudo, sendo que tanto o valor individual associado a cada variável, como o valor geral será aceitável a partir de 0,5, no entanto, é desejável que sejam acima de 0,8. Caso o KMO de uma variável seja inferior ao valor aceitável, é indicado que essa variável seja removida da solução, de forma a melhorar o valor geral. No estudo em questão não foi necessária a eliminação de nenhuma variável.

Nesta análise, não foi utilizado o *Bartlett's* teste, pois tende a dar resultados estatisticamente significativos ao processar amostras de tamanho substancial, por essa razão, recomenda-se o uso do teste apenas se houver um pequeno número de observações por variável, o que não é o caso.

Após a validação da adequação dos dados para efetuar a Análise Fatorial, foi dado início a escolha do método fatorial. Em relação ao método dos fatores, realizou-se a Análise Fatorial exploratória com o método de análise dos principais componentes, considerando que se tem como objetivo condensar a informação obtida através das variáveis originais em um número mínimo de fatores. Este método recorrerá à variância total, o que será apropriado caso existam valores de correlação elevados e, por sua vez, baixos valores de variância única.

De modo a determinar o número de fatores a extrair, recorreu-se ao valor de *Eigenvalue*, conforme apresentado na tabela 4, que representa o total de variância contabilizada por cada fator, e respetiva variância acumulada, assim como a Figura 3 gráfico *Scree Plot*.

Eigenvalues of the Correlation Matrix: Total = 42 Average = 1				
	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	12,9310	2,4900	0,3079	0,3079
2	10,4411	9,2478	0,2486	0,5565
3	1,1933	0,2789	0,0284	0,5849
4	0,9144	0,0706	0,0218	0,6067
5	0,8438	0,1190	0,0201	0,6268
6	0,7248	0,0238	0,0173	0,6440
7	0,7010	0,0322	0,0167	0,6607
8	0,6687	0,0311	0,0159	0,6766
9	0,6377	0,0300	0,0152	0,6918
10	0,6077	0,0288	0,0145	0,7063
11	0,5789	0,0120	0,0138	0,7201
12	0,5669	0,0332	0,0135	0,7336
13	0,5337	0,0085	0,0127	0,7463
14	0,5252	0,0322	0,0125	0,7588
15	0,4930	0,0097	0,0117	0,7705
16	0,4833	0,0047	0,0115	0,7820
17	0,4786	0,0132	0,0114	0,7934
18	0,4654	0,0084	0,0111	0,8045
19	0,4570	0,0149	0,0109	0,8154
20	0,4421	0,0125	0,0105	0,8259
21	0,4296	0,0104	0,0102	0,8361
22	0,4192	0,0095	0,0100	0,8461
23	0,4097	0,0023	0,0098	0,8558
24	0,4074	0,0123	0,0097	0,8655
25	0,3951	0,0032	0,0094	0,8750
26	0,3919	0,0105	0,0093	0,8843
27	0,3814	0,0205	0,0091	0,8934
28	0,3609	0,0099	0,0086	0,9020
29	0,3510	0,0107	0,0084	0,9103
30	0,3404	0,0098	0,0081	0,9184
31	0,3306	0,0063	0,0079	0,9263
32	0,3243	0,0048	0,0077	0,9340
33	0,3195	0,0100	0,0076	0,9416
34	0,3095	0,0167	0,0074	0,9490
35	0,2928	0,0050	0,0070	0,9560
36	0,2878	0,0018	0,0069	0,9628
37	0,2861	0,0041	0,0068	0,9696
38	0,2820	0,0141	0,0067	0,9763
39	0,2679	0,0124	0,0064	0,9827
40	0,2554	0,0166	0,0061	0,9888
41	0,2389	0,0074	0,0057	0,9945
42	0,2315		0,0055	1,0000

Tabela 4 - Eigenvalues. Fonte: Autor

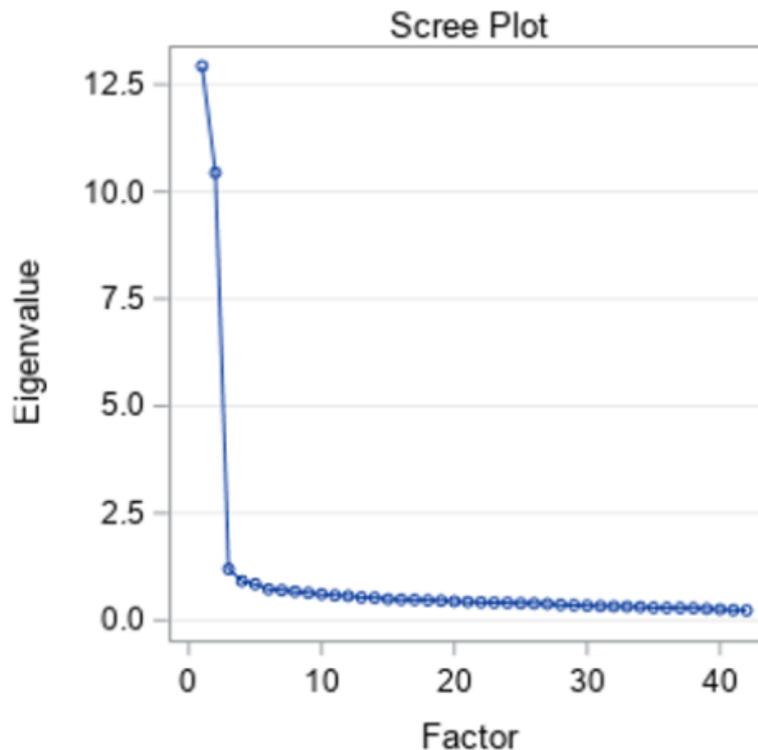


Figura 3 - Scree Plot. Fonte: Autor

Ao recorrer ao *Eigenvalue*, é sugerido que a solução selecionada considere um valor superior a 1, pois cada fator deverá totalizar a variância de, pelo menos, uma variável, que neste caso é igual a 1, por essa razão foi pré-selecionado uma solução de três fatores, cuja variância acumulada correspondeu a 58,49%. Essa solução será validada de acordo com o *Scree Plot*, que sugere a utilização de três fatores. Entretanto, verificou-se a vizinhança, ou seja, a solução com quatro fatores, uma vez que apesar de apresentar *eigenvalues* inferior a 1, está muito próximo (0,9144). Entretanto, constatou-se que a solução com quatro fatores não apresentou *loadings* significativos no quarto fator, por essa razão, prosseguiu-se com uma solução de três fatores.

Soluções fatoriais não-rotacionadas extraem fatores mediante a respetiva variância extraída, o que fará com que o primeiro fator tende a ser o fator onde a maioria das variáveis possuam *loadings* significativos, contabilizando uma larga quantidade de variância. De modo a solucionar esta questão, recorreu-se à rotação de fatores. O principal objetivo da matriz de fatores rotacionada refere-se à redistribuição da variância dos primeiros fatores pelos últimos fatores, de modo a alcançar um *factor pattern* mais simples, e de mais fácil interpretação. Através da transformação ortogonal, converte-se o conjunto de observações de variáveis possivelmente correlacionadas num conjunto de valores de variáveis linearmente não correlacionadas.

Para a escolha do método de rotação apropriado, verificamos as tabelas *Rotated Factor Pattern* (Apêndice 4), que nos indica a *unique contribution* de cada fator, e *Factor Structure* (Apêndice 5), que representa a *unique contribution* e a correlação entre fatores, uma vez que é perceptível as diferenças não são significativas entre os valores das tabelas, isto confirma-se por meio da tabela de *Inter-Factor Correlations* (Apêndice 6), significa que estamos perante fatores não correlacionados entre eles, o que nos sugere ser mais apropriado a utilização da rotação ortogonal. Desta forma, utilizou-se uma rotação ortogonal VARIMAX e assumiu-se uma correlação entre fatores de 0, e, portanto, considera-se os fatores sem relação entre si.

Após a rotação, verifica-se os fatores na tabela *Rotated Factor Pattern* (Apêndice 4), e são obtidos três *cross-loadings*, desta forma, onde isto ocorre, decidiu-se considerar a variável no fator em que o *loading* é mais significativo. Verifica-se, por meio das comunalidades (Apêndice 7), a quantidade de variância que uma variável partilha com outras variáveis incluídas na análise, neste caso, observou-se que há oito variáveis (Q1, Q5, Q9, Q19, Q21, Q29, Q30 e Q34) que apresentam valor inferior a 0,5. Decidiu-se eliminá-las, desta forma, as demais variáveis são consideradas como significativas para o estudo.

Ao analisar as correlações entre os fatores e as variáveis (Apêndice 4), observa-se os *factor loadings* acima de 0,5 para assim perceber quais são as variáveis que melhor explicam cada fator. Através das variáveis que melhor explicam cada fator consegue-se dar um nome a cada fator, tendo em consideração que quanto maior o *loading*, maior a influência da variável no nome selecionado para representar o fator. Desta forma, nomeia-se os fatores da seguinte forma: Fator 1 refere-se à administração transparente e preocupada com o funcionário, neste fator a variável mais significativa é aquela que demonstra que a gerência mostra um interesse sincero pelas pessoas, não apenas como funcionário; Fator 2 refere-se à administração reconhecer o esforço extra e é aberta a novas ideias, a principal variável é aquela que mostra que todos têm a oportunidade de obter um reconhecimento especial; e, Fator 3 refere-se ao senso de justiça, neste fator a variável mais significativa é aquela que diz que as pessoas são tratadas com justiça, independente da raça.

De modo a garantir que a qualidade de ajuste da solução seja adequada, recorreu-se à *Root Mean Square Off-Diagonal Residuals* (Apêndice 8). A diferença entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas denomina-se de resíduos e quanto menor for

este valor, maior a adequação da qualidade do ajuste obtido. Idealmente, este valor não deve exceder 0,1. Uma vez que a solução possui um *Root Mean Square Off-Diagonal Residuals: Overall* de aproximadamente 0,07708207, e os valores das variáveis não ultrapassam 0,1, com exceção de três variáveis (Q24, Q27 e Q32). Decidiu-se seguir com as análises, uma vez que as variáveis anteriormente citadas estão próximas de 0,1, desta forma, confirma-se que esta é uma boa solução.

5.2 Análise de Cluster

Através da Análise de *Cluster*, pretende-se identificar segmentos de trabalhadores homogêneos em dois ou mais grupos, mediante a sua similaridade, que sejam os mais distintos entre si possível. Desta forma, perceber quais são os diferentes temas valorizados por estes profissionais, assim como as características que definem os diversos grupos identificados. Numa última fase, irá ser compreendido não só as características dos indivíduos, assim como quais os potenciais aspectos a melhorar com o objetivo de que as empresas percebam o que devem estar atentas para atrair e reter os talentos da área da Tecnologia da Informação.

Relativamente ao processamento dos dados, foi tido em consideração o fato dos métodos não-hierárquicos produzirem, tipicamente, melhores resultados na identificação de segmentos, no entanto, requer a existência de uma pré-definição do número de segmentos e por essa razão, opta-se por tirar proveito de ambos os métodos (*two-step procedure*), o método hierárquico e não-hierárquico.

Na primeira fase, foi corrido o método hierárquico, de modo a eliminar possíveis *outliers*, pois estes têm tendência para surgir em segmentos de pequena dimensão - e obter um conjunto de soluções-base que nos auxiliará na determinação do número de segmentos e na produção dos respetivos *centroids* que serão, posteriormente, utilizados no método não-hierárquico na determinação da solução de segmentos final.

Nesta etapa, é exigido que seja selecionado um conjunto de segmentos como solução final, implicando que seja realizado um balanceamento entre um maior número de segmentos que nos proporcionará uma maior homogeneidade em cada segmento, assim como um maior valor de heterogeneidade entre segmentos ou uma estrutura mais simples, com um menor número de segmentos, porém com menores valores de homogeneidade em cada segmento e heterogeneidade entre segmentos. Preferencialmente, deverá existir

um equilíbrio entre uma estrutura simples, associado a um nível aceitável de heterogeneidade entre os segmentos e representando grupos relativamente homogêneos.

Deste modo, recorre-se ao dendrograma, considera-se a formação de 4 segmentos, que corresponde ao valor de *R-square* de 0,565, com base na Tabela 5. Assim, foi decidido rodar a solução com 4 segmentos, para uma avaliação de adequação mais aprofundada.

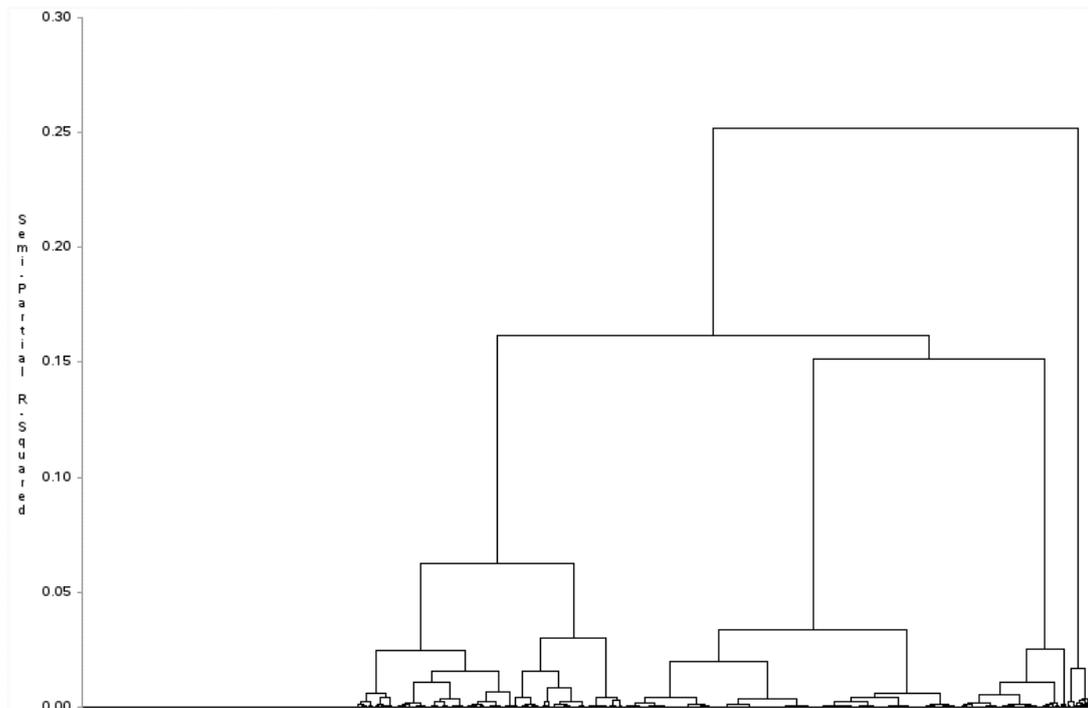


Figura 4 - Dendrograma. Fonte: Autor

A solução com quatro segmentos (Apêndice 9) representa a solução com o rácio da variância entre segmentos e a variância dentro de cada segmento mais apropriado, identificando um segmento em que os indivíduos não valorizam uma administração transparente e preocupada com o funcionário; um segmento onde os indivíduos valorizam uma administração transparente e preocupada com o funcionário; um segmento onde os respondentes não valorizam uma administração que reconhece o esforço extra e é aberta a novas ideias; por fim, há um segmento onde as pessoas não valorizam um tratamento justo (independente de raça, orientação sexual e género).

Através da Tabela 5, obteve-se acesso a valores específicos, que nos permitem tomar uma decisão mais ponderada:

- Mediante o critério de *R-Squared*, que nos indica a proporção de variância total retida em cada solução, podemos verificar que existe um substancial acréscimo

de uma solução de 3 segmentos para uma solução de 4. O mesmo não acontece na transição de 4 segmentos para 5, apesar de se verificar um acréscimo, a diferença não é tão significativa, o que poderá não justificar a adição de mais 1 segmento à solução ideal.

- *Semi-partial R-Squared* é uma medida que reflete a perda de homogeneidade ao juntar dois *clusters*, pretendendo-se, por isso, obter o menor valor possível. Tal como acontece no *R-Square*, a discrepância do valor de perda de homogeneidade numa solução de 4 segmentos não demonstra uma diferença substancial, como acontece na solução anterior e, por essa razão, consideramos que a perda de homogeneidade de uma solução de 4 segmentos não compensa a adição de complexidade da estrutura.
- Adicionalmente, com base nos valores de *Pseudo-F statistic* temos acesso ao grau de heterogeneidade, através da comparação da adequação do ajuste entre uma solução de apenas 4 segmentos para uma solução de 5 segmentos. Verificou-se que a solução de 4 segmentos é mais adequada, por ter valores mais significativos.

Number of Clusters	Clusters Joined		Freq	Cluster History						
				Semipartial R-Square	R-Square	Approximate Expected R-Square	Cubic Clustering Criterion	Pseudo F Statistic	Pseudo t-Squared	Tie
10	CL35	CL25	56	0.0168	.760	.809		-15	642	46.8
9	CL23	CL26	472	0.0200	.740	.795		-16	650	522
8	CL17	CL12	398	0.0243	.716	.778		-17	657	128
7	CL14	CL46	267	0.0249	.691	.757		-18	681	193
6	CL11	CL20	270	0.0303	.661	.730		-18	712	148
5	CL9	CL18	842	0.0338	.627	.695		-16	768	478
4	CL8	CL6	668	0.0623	.565	.646		-18	791	225
3	CL5	CL7	1109	0.1514	.413	.570		-26	644	1099
2	CL4	CL3	1777	0.1614	.252	.383		-18	616	520
1	CL2	CL10	1833	0.2518	.000	.000		0.00		616

Tabela 5 - Cluster History. Fonte: Autor

Na segunda fase, já obtidos os *centroids*, recorreu-se ao processamento do método não-hierárquico *K-MEANS*. Através de $RSQ/(1-RSQ)$ se valida o rácio da variância entre segmentos e a variância dentro de cada segmento, indicando-nos se a solução e as variáveis utilizadas são adequadas. Idealmente, espera-se que este valor seja superior a 1, o que vai de encontro com o resultado obtido na maior parte dos fatores, como se verifica na Tabela 6.

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
Factor1	1,0000	0,6403	0,5907	1,4434
Factor2	1,0000	0,7661	0,4141	0,7067
Factor3	1,0000	0,7025	0,5073	1,0298
OVER-AL	1,0000	0,7048	0,5041	1,0163

Tabela 6 K-MEANS. Fonte: Autor

Para interpretação dos segmentos, o primeiro passo foi avaliá-los de acordo com os fatores, uma vez que estes foram utilizados ao invés das variáveis originais. Os escores fatoriais são estandardizados de modo que a média seja 0 e o desvio-padrão 1. É possível notar que na média, o segmento 1 avalia uma administração transparente com -1,1269 (ou seja, 1,1269 desvios-padrão abaixo da média dos escores fatoriais). Enquanto o segmento 2 com 0,3869; segmento 3 com 0,0569; e, segmento 4 com -2,7686.

Em relação a uma administração que reconhece esforço extra e é aberta a novas ideias, o segmento 1 avalia com 0,3524; segmento 2 com 0,1557; segmento 3 com -2,3846; e, segmento 4 com 0,1537. No que se refere ao tempo senso de justiça, o segmento 1 avalia com 0,2906; segmento 2 com 0,0907; segmento 3 com 0,2213; e, segmento 4 com -3,7215.

Analisa-se também as variáveis com maior carga fatorial, por meio do Anexo 5, observa-se que a variável que mais se destaca no 1º fator foi “Q36” (0,8279), no 2º fator foi “Q2” (0,7947), e, no 3º fator foi “Q24” (0,6711). Considerando os escores fatoriais e as variáveis com maior carga em cada fator, podemos dizer que o segmento 1 é aquele em que os respondentes não valorizam uma administração transparente e preocupada com o funcionário, o segmento 2 é aquele em que os respondentes valorizam uma administração transparente e preocupada com o funcionário, o segmento 3 é aquele em que os respondentes não valorizam uma administração que reconhece o esforço extra e é aberta a novas ideias, por fim, o segmento 4 é aquele em que os respondentes não valorizam um tratamento justo (independente de raça, orientação sexual e género).

Observa-se que no 1º e 2º segmento, destaca-se o fator 1, tal fator refere-se à uma administração transparente, ou seja, as pessoas percebem que a administração cumpre as suas promessas. No 2º segmento, destaca-se o fator 2, este fator refere-se à uma administração que reconhece o esforço do empregado e está aberta a novas ideias, por fim, no 4º segmento, destaca-se o fator 3, este fator refere-se ao tratamento justo, independente da raça, género ou orientação sexual.

Como se objetiva identificar aquilo que mais é valorizado pelos profissionais que atuam na área de Tecnologia da Informação, observa-se o 2º segmento. Desta forma, constatou-se que o tema que os indivíduos mais valorizam é trabalhar em uma empresa em que a administração seja transparente e preocupada com o funcionário, isto é, os respondentes desejam que a gerência mostre interesse sincero pelas pessoas, não apenas como funcionárias, almejam trabalhar em um lugar divertido, valorizam quando a administração cumpre suas promessas e a coerência entre as ações implementadas e as promessas feitas pela administração.

Capítulo 6 – Discussão

Neste estudo verifica-se que os fatores mais valorizados pelos colaboradores que atuam no setor das tecnologias é uma administração transparente e preocupada com o funcionário. Um resultado que contribui de forma significativa para o tecido empresarial desenvolver estratégias para tornar a empresa empregadora a escolha dos profissionais do mercado.

Em Portugal, as tecnologias de informação são uma das áreas que mais cresce, o que já proporcionou ao país o título de “IT Hub da Europa” (Randstad Employer Brand Research, 2019). Há cada vez mais empresas no mercado e mais oportunidades de trabalho, mas nem sempre a mão de obra especializada é suficiente para cobrir essas necessidades o que levou a um aumento da concorrência entre os empregadores e alta pressão as companhias para atrair e reter talentos (Kargas e Tsokos 2020). Dessa forma, as empresas passam a adotar estratégias de EB para ir ao encontro da satisfação profissional.

Neste estudo, foi utilizado o *dataset* com 2.508 observações sob 42 variáveis de avaliação acerca da qualidade do ambiente de trabalho. O contributo foi dado por profissionais que atuam em empresas listadas como *Best Workplaces™* no setor das tecnologias da informação. Para obter os resultados, inicialmente correlacionou-se as variáveis: contratar e Acolher, Inspirar, Falar, Escutar, Desenvolver, Cuidar, Agradecer, Celebrar e Compartilhar que segundo o Great Place to Work®, são os nove fatores que possuem o maior impacto na experiência dos funcionários e observou-se que as variáveis partilhavam, no geral, 0,97649328 de variância, ou seja, uma alta correlação. Em seguida, com o objetivo de condensar a informação obtida através das variáveis originais em um número mínimo de fatores, recorreu-se a análise fatorial exploratória que possibilitou determinar o número de fatores a extrair. Foi pré-selecionado uma solução de três fatores, cuja variância acumulada correspondeu a 58,49%. Considerando os escores fatoriais e as variáveis com maior carga em cada fator concluiu-se que os respondentes desejam que a gerência mostre interesse sincero pelas pessoas, não apenas como funcionárias, almejam trabalhar em um lugar divertido, valorizam quando a administração cumpre suas promessas e a coerência entre as ações implementadas e as promessas feitas pela administração.

Sob esta condição, a maneira mais eficaz de melhorar a excelência empresarial é ter uma cultura de apoio e compromisso pessoal daqueles envolvidos diretamente. A cultura torna-se um parâmetro competitivo, construir confiança através de uma administração transparente e preocupada com o funcionário, que apresenta coerência entre as ações implementadas e as promessas já feitas impacta positivamente na percepção dos funcionários em empresas de tecnologia (Great Place to Work, 2020). Para Xavier (1986), a análise do clima organizacional, ou das “atmosferas psicológicas” da organização é determinado pelos estímulos de liderança e pela estrutura da organização, sendo assim, os fatores que exercem influência constatável e concreta sobre o comportamento do indivíduo e de grupos na organização (Hofstede et al., 1990).

Dessa forma, desenvolver políticas organizacionais que favoreçam comportamentos transparentes da liderança, exibida através de uma evasão de favoritismo e uma ausência de politicagem no local de trabalho colaboram para um senso de equidade e justiça no ambiente laboral. Oferecer “transparência” para todas as pessoas é positivo e transmite aos profissionais a confiança de que não há politiquices. Um ambiente de trabalho transparente elimina as distrações e permite que as pessoas façam maiores contribuições.

Robert Levering e Amy Lyman, Fundadores do Great Place to Work® Institute, descobriram, ao longo de mais de 20 anos de estudos, que a confiança é um fator de extrema importância para o bem-estar dos funcionários e o sucesso corporativo (Marrewijk 2004). A confiança pode ser construída, e para profissionais que atuam nas tecnologias, ela é percebida através da transparência na comunicação e integridade da administração. Valorizam de forma positiva a interação de suas lideranças, onde as ações da administração correspondentes aquilo que é dito ao se preocupar de maneira genuína com os colaboradores resulta em cooperação, que afetam positivamente a qualidade, a produtividade, lucratividade, moral dos funcionários e comprometimento da equipa com a organização. Funcionários experimentam positivamente o bem-estar no local de trabalho através do nível de transparência e do respeito que encontram, da capacidade que possuem para serem eles mesmos e do apoio, colaboração e atenção.

Sakovska (2012), encontrou a importância do engajamento dos funcionários no ambiente de negócios. Cultura organizacional, liderança estilo, autonomia, influenciam o engajamento do funcionário e isso leva à produtividade do funcionário, atendimento ao cliente, menos volume de negócios, desempenho organizacional e lucratividade. O

relacionamento interpessoal com colegas e supervisores é muito essencial para o engajamento dos funcionários (Machado, 2021).

A positiva correlação entre a experiência do colaborador e a experiência do cliente, e o impacto que o clima organizacional têm na motivação de colaboradores já são comprovadas por diversos estudos (Edmans 2012). Se empresas de tecnologia querem se manter competitivas, serem mais inovadoras e, por consequência, obter um desempenho financeiro mais elevado, elas devem adotar estratégias de EB, ou seja, realizar uma gestão habilidosa do seu CH para obter uma vantagem competitiva sustentada (Malati & Sharma, 2011). Um colaborador satisfeito estará mais motivado a prestar um serviço de qualidade a seu cliente, assim para reter seus talentos e ainda atrair os melhores profissionais, eles devem concentrar-se em desenvolver suas lideranças, uma vez que são o contato do dia a dia dos seus colaboradores e acabam por se tornar responsáveis pela criação e manutenção de um “ótimo lugar para trabalhar”.

Capítulo 7 – Conclusões e recomendações

7.1 Principais conclusões

O objetivo do estudo refere-se à compreensão dos principais fatores que os funcionários que atuam em organizações do setor das tecnologias mais valorizam para serem consideradas como melhores marcas empregadoras. Desta forma, procurou-se analisar as relações entre nove possíveis fatores que possuem o maior impacto na experiência dos funcionários e, portanto, uma oportunidade direta de criar uma ótima cultura e clima organizacional.

Recorre-se a Análise Fatorial a fim de condensar a informação e criar novas variáveis (antes não observadas), e, posteriormente a Análise de *Cluster*, uma vez que as variáveis originais se mostraram ser altamente correlacionadas, de modo será possível disponibilizar dados analíticos que fornecerão suporte às decisões para que as empresas que queiram atrair e reter talentos, implementem uma estratégia de *marketing*.

Os resultados demonstraram que os fatores mais valorizados pelos funcionários se referem à uma administração transparente e preocupada com o funcionário, à administração reconhecer o esforço extra e estar aberta a novas ideias e a percepção positiva sobre senso de justiça nestas organizações. Sugere-se que as empresas que atuam na área da Tecnologia da Informação estejam atentas ao tema da transparência, isto é, os respondentes valorizam quando a administração demonstra coerência entre as ações implementadas e as promessas feitas. Desejam ainda que a gerência mostre interesse sincero pelas pessoas e o ambiente seja um lugar divertido.

Portanto, o estudo atingiu o seu objetivo quando identificou os temas mais valorizados pelos trabalhadores de empresas da área de TI, ou seja, tirou partido dos dados coletados e transformou-os em informações úteis para o setor das tecnologias que é hoje um dos setores mais competitivos quando se fala na atração e retenção de talentos.

7.2 Contributos para a comunidade científica e empresarial

Este estudo verificou os principais aspectos valorizados pelos colaboradores que atuam em empresas de tecnologia listadas como *Best Workplaces*TM em Portugal o que contribui para que o tecido empresarial perceba os fatores que devem estar atentos para atrair e reter os talentos da área da Tecnologia da Informação.

A maneira como as pessoas se comportam nas organizações (decidem, agem, trabalham, executam, cuidam dos clientes), variam bastante. Dado que o comportamento é função de seu ambiente, o estudo mostrou que os empregadores devem se concentrar em outros fatores que não sejam apenas o salário e os benefícios, a verdade é que mais do que isso, os profissionais de tecnologia valorizam uma administração transparente, e estar em uma empresa onde se sintam valorizados e bem tratados. Assim, as empresas que atuam na área da Tecnologia da Informação devem estar atentas ao tema da transparência, uma vez que foi o principal fator valorizado pelos respondentes em empresas listadas como *Best Workplaces*TM em Portugal. Recomenda-se deste modo aos administradores a criação de um clima “de transparência” para estimular “bons comportamentos” em pessoas e, para tal, a liderança deve se mostrar também preocupada com o funcionário.

Empresas que são consideradas *Best Workplaces*TM no mundo são mais rentáveis, inclusive em tempos de pandemia. O estudo recente da Consultora Great Place to Work® analisou a rentabilidade das empresas na lista anual Fortune “100 Best Companies to Work For®” e, junto com ela, criou um índice hipotético usando dados de FTSE Russell. O “100 Best index” superou o desempenho do mercado mais amplo em 16,5% em 2020, retornando 37,4% em comparação com um retorno de 20,9% para o Russell 3000® Index - o índice de referência mais amplo para ações dos EUA. Esse indicador só reforça a importância de ser transparente e valorizar o funcionário do ambiente de trabalho para obter melhores resultados de negócio.

Segundo a literatura, acredita-se que as práticas de recursos humanos são cruciais para alcançar a eficácia operacional. Assim ter políticas organizacionais que apoiem os gestores da reputação e da cultura de uma empresa é um fator estratégico para alavancar sua posição no mercado perante a força de trabalho. Deste modo, implementar práticas na empresa para apoiar as lideranças de modo a garantir uma administração transparente e cumpridora de suas promessas, aumenta as chances de atrair e reter estes talentos.

Segundo a consultora Great Place to Work®, recomenda-se ainda que as iniciativas sejam originais, tenham humanidade e façam sentido para a cultura daquela organização, ou seja, que o “como fazer” seja criativo, único e desenvolvido pela empresa. Não são comprados ou "copy paste" de outros programas. Mostrar o cuidado e preocupação sincera de como as práticas e os programas são desenvolvidos e operacionalizados, estando vinculados à visão, missão ou valores da empresa, demonstram a cultura única da empresa, com conceito ou filosofia comum.

Seja qual for a forma de existir de cada empresa, são as pessoas que a constituem que a definem, por isso, é muito importante saber adequar a forma organizacional de cada empresa aos objetivos pretendidos com a equipa que esta possui, saber quais os pontos fortes e fracos de cada indivíduo para melhor se definir a estratégia a seguir, sendo um dos fatores mais importantes o de encontrar as pessoas certas para cada função, dotá-las das ferramentas e conhecimentos necessários para melhor cumprirem as suas funções, ao mesmo tempo que se trabalha continuamente para manter toda a equipa focada e motivada.

7.3 Limitações e pesquisas futuras

O método aplicado na pesquisa (questionário) apresenta limitações. Uma das limitações, está no fato de a qualidade e a quantidade de informações obtidas dependem significativamente da capacidade e disposição de cooperação dos respondentes, havendo também a possibilidade de apresentar respostas enviesadas, pois como os mesmos saberão qual é o objetivo do estudo, os respondentes podem dar respostas consideradas por eles “corretas”. Assim procura-se sempre neste método, minimizar esse possível viés deixando claro que os respondentes que eles permanecerão anónimos.

Para pesquisas futuras, poderá se desenvolver análises relevantes por cada uma das variáveis, ou por uma nova variável, como p.e. tipo de função, que auxiliarão a perceber de forma mais estratificada os fatores mais valorizados pelos empregados de empresas atuantes na área de Tecnologia da Informação listadas como *Best Workplaces*TM.

Segundo a literatura, acredita-se que as práticas de recursos humanos são cruciais para alcançar a eficácia operacional. Assim sugere-se ainda uma pesquisa futura para identificar quais as políticas organizacionais implementadas por essas empresas que

apoiam os gestores de modo a garantir uma administração transparente que cumpridora de suas promessas, visando aumentar as chances de atrair e reter estes talentos.

Referências Bibliográficas

- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The international journal of human resource management*, 23(18), 3906-3924.
- da Rocha Cerqueira, C. S. (2021). Liderança e Aprendizagem Organizacional nas Equipas de Inovação Pedagógica.
- Dattaraju, A. (2020) "Human Resources: A case study of must-have HR Policies, Hypothetical cases, Employment Legal Cases and their Worst-Case Analysis." *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 de june de 2020: 30-39.
- Dabirian, A., Pierre. B., & Kietzmann J. (2019) "Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy." *Journal of business & Industrial Marketing*, 24 de Abril de 2019: 1403-1409.
- Dabirian, A, Kietzmann, J., & Diba H., (2017) "A Great Place to Work?! Understanding crowdsourced employer branding." *Science Direct*, 2017: 197-205.
- Dabirian, A., Paschen J., & Kietzmann, J. (2019) "Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies." *Adapting IT Governance*, jane de 2019: 82-89.
- Deloitte Portugal. (2018). Millennials estão menos leais às empresas e não se sentem preparados para a Indústria 4.0. Deloitte Portugal. Available at: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/Millennial-Survey-2018.html>
- Edmans, A. (2012). "The Link between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Perspectives* 26 (4): 1–19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
- Gomes, J. M. (2020). Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: a realidade de uma empresa do ramo comercial da Região dos Lagos.
- Great Place to Work. The Global Authority on Workplace Culture. 2020. <https://www.greatplacetowork.com/> (acesso em 30 de 11 de 2020).
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayiv D. & Sanders G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670504271154>
- Júlio, A. (2011). Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Práxis*.
- Krings, A., Thomas, H., Lee, S. J., Ali, A., & Miller, L. (2018). Mothers' perceptions of educational access and engagement in a context of urban austerity. *Children and Youth Services Review*, Elsevier, vol. 88(C), pages 298-307.
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17.

- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* – p. 2. shorturl.at/wSW26
- Kolb D. (1974) "On management and the learning process". In Kolb D. Rubin I. McIntyre J. (Eds.), *Organizational psychology: A book of readings* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974, pp. 27-42.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305.
- Loureiro, S. M. C., & Costa L. R. (2019). "The Importance of Employess Engagement.Pdf." *Journal of Promotion Management* 25 (3): 328–36. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>.
- Machado, A. F. P. (2021). *Geração Y: desafios geracionais na retenção de talento nas consultoras, em Portugal* (Doctoral dissertation).
- Malati, N., Tiwari, P., & Sharma, R. (2011). An empirical study of employer branding in information technology companies. *DIAS Technology Review*, 8(2).
- Marrewijk, M. (2004) "The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work assessment practices." *Journal of Business Ethics* 55, 135–146.
- Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies?. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Nunes, C., & Júnior, I. (2019). Um Estudo sobre Turnover em Empresas de TI Embarcadas no Porto Digital de Recife. In *Anais do IV Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software* (pp. 71-78). SBC.
- Pwc (2019). *The power to perform: Human capital 2020 and beyond*. Retirado de: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwcpeople-strategy.pdf>
- Randstad (2019). *Employer Brand Research, Global Report 2019*. Retirado de: <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2019>
- Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Russell Company . 'Great places to work are great performers | FTSE Russell'. 27 de 03 de 2018. <https://www.ftserussell.com/blogs/great-places-work-are-great-performers> (acesso em 8 de 11 de 2020).
- 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).
- Siddique, M., Mufti, O., & Khan, S. W. (2019). Internally Oriented High-performance Work Systems and Organizational Performance: Empirical Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Global Social Sciences Review (GSSR)*, 4(2), 88-95.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. D. G. T. D. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5, 289-315.
- Tikhonov, A. I. (2019). Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management. *Espacios*, 40(38), 23.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Vieira, D. M. D. F. (2021). *A comunicação interna como promotora de uma cultura organizacional e participativa* (Doctoral dissertation).

Younas, M., & Waseem Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1330-1353.

Apêndices

Apêndice 1

Dimensão	Questão
Agradecer	Q2 Todos têm a oportunidade de obter um reconhecimento especial.
	Q6 A gerência mostra apreço pelo bom trabalho e esforço extra.
	Q11 A administração reconhece erros honestos como parte dos negócios.
Celebrar	Q9 Quando as pessoas mudam de emprego ou unidades de trabalho, elas se sentem em casa.
	Q13 Quando vejo o que realizamos, sinto orgulho.
	Q29 As pessoas celebram eventos especiais por aqui.
	Q41 Este é um lugar divertido para trabalhar
Acolher	Q22 Eu posso ser eu mesma por aqui.
	Q40 Ao ingressar na empresa, você se sentirá bem-vindo.
	Q42 A administração contrata pessoas que se encaixam bem aqui.
Cuidar	Q20 As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente da idade.
	Q24 As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente de sua raça.
	Q25 As pessoas se preocupam umas com as outras aqui.
	Q27 As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente de seu gênero.
	Q31 As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e sua vida pessoal.
	Q32 As pessoas aqui são tratadas com justiça, independentemente de sua orientação sexual.
	Q34 Temos benefícios especiais e únicos aqui.
	Q26 A gerência mostra um interesse sincero por mim como pessoa, não apenas como funcionário.
	Q38 Posso tirar uma folga do trabalho quando acho necessário.
	Desenvolver
Q5 Recebo treinamento ou desenvolvimento para me aprimorar profissionalmente.	
Q18 Os gerentes evitam favorecer os mais próximos.	
Q21 As promoções vão para quem mais as merece.	
Falar	Q3 A administração deixa suas expectativas claras.
	Q15 A gerência me mantém informado sobre questões e mudanças importantes.
Inspirar	Q8 Meu trabalho tem um significado especial: não é "apenas um trabalho".
	Q16 A administração tem uma visão clara de para onde a organização está indo e como chegar lá.
	Q23 A administração cumpre suas promessas.
	Q26 As ações da administração correspondem às suas palavras.
	Q28 Tenho orgulho de contar aos outros que trabalho aqui.
	Q35 A administração é honesta e ética em suas práticas de negócios.
Ouvir	Q39 Eu sinto que faço a diferença aqui.
	Q4 Posso fazer qualquer pergunta razoável à gerência e obter uma resposta direta.
	Q10 A administração é acessível, fácil de conversar.
	Q12 A administração busca e responde genuinamente a sugestões e ideias.
	Q17 A gestão envolve as pessoas nas decisões que afetam seus empregos ou ambiente de trabalho.
Partilhar	Q33 Se considerar ser vítima de uma injustiça e apresentar uma reclamação, acredito ser tratado(a) com justiça.
	Q7 As pessoas aqui são pagas de forma justa pelo trabalho que realizam.
	Q14 Sinto que recebo uma parte justa dos lucros obtidos por esta organização.
	Q19 Sinto-me bem com as maneiras como contribuimos com a comunidade.
	Q30 Acredito que a administração dispensaria pessoas apenas como último recurso.
Q37 Sou tratado como membro pleno aqui, independentemente da minha posição.	

Apêndice 1 Subtemas Fonte: Autor

Apêndice 2

		Correlations																																													
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42				
Q1	100	0.44	0.44	0.42	0.42	0.42	0.40	0.43	0.34	0.41	0.35	0.43	0.29	0.36	0.44	0.41	0.38	0.35	0.36	-0.02	0.03	-0.03	-0.02	-0.04	-0.01	0.01	-0.03	0.06	0.00	-0.01	-0.03	-0.03	-0.02	-0.01	-0.05	-0.02	-0.01	-0.03	-0.01	-0.03	-0.02	0.00					
Q2	0.44	100	0.63	0.58	0.55	0.70	0.61	0.58	0.54	0.57	0.56	0.59	0.50	0.58	0.55	0.53	0.55	0.60	0.49	0.31	0.07	0.06	0.03	0.00	0.05	0.07	0.01	-0.03	0.01	0.04	0.02	0.00	-0.03	-0.01	0.03	0.05	0.05	0.01	0.01	0.01	0.00	-0.01	0.01	0.05			
Q3	0.44	0.63	100	0.85	0.84	0.85	0.81	0.84	0.48	0.59	0.54	0.59	0.53	0.48	0.54	0.57	0.56	0.49	0.44	-0.05	0.03	-0.03	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03	0.00	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04			
Q4	0.42	0.58	0.63	100	0.55	0.55	0.51	0.54	0.48	0.59	0.54	0.59	0.53	0.48	0.54	0.57	0.56	0.49	0.44	-0.05	0.03	-0.03	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03	0.00	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04		
Q5	0.42	0.55	0.51	0.55	100	0.56	0.56	0.47	0.41	0.48	0.46	0.52	0.43	0.42	0.49	0.55	0.45	0.45	0.45	0.01	0.04	0.00	0.01	0.02	0.04	0.04	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.03	-0.03	-0.01	0.02	0.03	-0.03	0.00	0.02	0.03	0.01	0.04	0.01	0.03		
Q6	0.42	0.70	0.64	0.65	0.56	100	0.65	0.59	0.56	0.59	0.60	0.63	0.56	0.61	0.55	0.68	0.60	0.58	0.47	-0.01	0.04	0.00	0.01	0.01	0.03	-0.02	0.04	-0.01	0.01	-0.01	0.00	0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01			
Q7	0.40	0.61	0.55	0.51	0.50	0.65	100	0.53	0.52	0.49	0.51	0.56	0.49	0.46	0.51	0.58	0.49	0.50	0.53	0.57	0.43	-0.01	0.05	0.03	-0.01	0.01	0.03	0.04	0.00	-0.02	0.04	0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.01	-0.01			
Q8	0.43	0.58	0.57	0.54	0.47	0.59	0.53	100	0.48	0.53	0.54	0.60	0.61	0.50	0.53	0.55	0.54	0.48	0.54	-0.02	0.02	-0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02		
Q9	0.34	0.54	0.46	0.48	0.41	0.56	0.52	0.49	100	0.49	0.57	0.54	0.47	0.55	0.45	0.50	0.54	0.53	0.44	-0.01	0.02	0.03	0.00	-0.01	0.00	0.04	-0.01	-0.01	0.00	0.04	0.01	-0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.03	0.03		
Q10	0.41	0.57	0.57	0.59	0.48	0.59	0.49	0.53	0.49	100	0.55	0.60	0.52	0.48	0.54	0.53	0.53	0.47	0.49	-0.02	0.03	-0.02	0.01	-0.02	-0.01	0.01	-0.02	0.03	0.01	-0.02	0.03	0.01	-0.02	0.03	0.01	-0.02	0.03	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.01	-0.02		
Q11	0.35	0.56	0.53	0.54	0.45	0.60	0.51	0.54	0.57	0.55	100	0.60	0.52	0.55	0.49	0.54	0.55	0.53	0.45	-0.01	0.04	0.00	-0.01	-0.04	-0.02	-0.02	0.01	-0.02	0.04	0.00	-0.01	-0.01	0.02	-0.03	0.01	0.00	-0.01	0.02	-0.03	0.01	0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.03		
Q12	0.43	0.59	0.61	0.59	0.53	0.65	0.56	0.59	0.54	0.60	0.60	100	0.56	0.54	0.58	0.53	0.52	0.55	0.50	-0.02	0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	
Q13	0.39	0.50	0.54	0.53	0.43	0.56	0.45	0.60	0.47	0.52	0.52	0.59	100	0.47	0.51	0.50	0.47	0.58	-0.03	0.01	0.03	-0.02	-0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	
Q14	0.36	0.53	0.51	0.48	0.42	0.61	0.56	0.50	0.55	0.48	0.55	0.54	0.47	100	0.50	0.51	0.53	0.56	0.45	-0.01	0.02	0.03	-0.01	-0.02	0.00	0.03	-0.03	-0.04	0.00	-0.02	0.02	-0.01	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Q15	0.44	0.55	0.57	0.54	0.49	0.55	0.49	0.53	0.45	0.54	0.49	0.58	0.51	0.50	100	0.65	0.58	0.49	0.51	-0.02	0.02	0.00	0.00	-0.02	0.00	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	
Q16	0.41	0.53	0.60	0.57	0.51	0.58	0.50	0.50	0.50	0.53	0.54	0.55	0.53	0.51	0.65	100	0.64	0.53	0.44	0.00	0.03	0.02	0.01	-0.01	0.00	0.02	0.00	-0.01	0.02	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	-0.01		
Q17	0.39	0.55	0.57	0.56	0.45	0.60	0.53	0.54	0.54	0.53	0.55	0.52	0.50	0.53	0.58	0.64	100	0.60	0.53	0.44	0.00	0.03	0.02	0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01		
Q18	0.35	0.60	0.49	0.49	0.45	0.59	0.57	0.48	0.59	0.47	0.53	0.55	0.47	0.58	0.50	0.47	0.58	100	0.48	0.00	0.04	0.05	0.00	-0.02	0.03	-0.02	0.03	-0.02	0.03	-0.04	-0.02	0.04	-0.01	0.00	0.00	-0.02	0.03	0.01	0.00	-0.02	0.03	0.01	0.00	0.04	0.02	0.02	
Q19	0.36	0.49	0.50	0.44	0.45	0.47	0.43	0.54	0.44	0.49	0.45	0.50	0.45	0.51	0.54	0.53	0.48	100	0.00	0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.01	0.02	0.00	-0.01	0.02	0.00	-0.01	0.03	0.02	0.03	0.00	-0.02	0.02	0.00	-0.02	0.02	0.01	0.01	0.04	0.02	0.00	0.02		
Q20	-0.02	-0.01	-0.05	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	100	0.53	0.62	0.56	0.64	0.62	0.56	0.61	0.51	0.45	0.49	0.57	0.57	0.56	0.53	0.53	0.51	0.54	0.50	0.50	0.56	0.53	0.52	0.56	0.53	0.52				
Q21	0.03	0.07	0.07	0.03	0.04	0.04	0.05	0.02	0.02	0.03	0.00	0.02	0.01	0.02	0.02	0.03	0.01	0.04	100	0.53	0.63	0.61	0.45	0.57	0.59	0.47	0.48	0.44	0.49	0.50	0.40	0.54	0.45	0.51	0.54	0.50	0.44	0.48	0.50	0.50	0.52						
Q22	-0.03	0.06	0.00	-0.03	0.00	0.00	0.03	-0.01	0.03	-0.01	0.02	-0.03	0.03	0.00	0.02	0.01	0.05	-0.01	0.62	100	0.51	0.54	0.55	0.62	0.54	0.57	0.46	0.50	0.57	0.51	0.62	0.43	0.53	0.58	0.55	0.54	0.58	0.60	0.54								
Q23	-0.02	0.03	-0.02	-0.03	-0.01	-0.01	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.04	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	0.01	0.05	0.01	0.51	0.51	100	0.52	0.65	0.74	0.54	0.62	0.53	0.53	0.65	0.45	0.60	0.47	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63					
Q24	-0.04	0.00	0.00	-0.03	0.02	0.01	0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	0.00	-0.02	0.00	0.64	0.54	0.52	0.52	0.50	0.50	0.50	0.47	0.45	0.50	0.70	0.50	0.37	0.51	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44						
Q25	-0.01	0.05	0.02	-0.02	0.04	0.01	0.02	0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.01	-0.03	-0.03	-0.02	0.00	0.00	0.03	0.01	0.62	0.57	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65					
Q26	0.01	0.07	0.01	-0.02	0.04	0.03	0.04	0.01	0.04	0.01	0.00	0.00	0.03	0.02	0.02	-0.01	0.04	0.02	0.56	0.59	0.62	0.74	0.50	0.63	0.50	0.58	0.58	0.50	0.62	0.47	0.60	0.68	0.60	0.54	0.59	0.59	0.57	0.57	0.59	0.61							
Q27	-0.03	0.01	0.01	-0.02	-0.02	0.02	0.01	0.01	-0.02	-0.02	0.00	0.00	-0.03	-0.02	0.00	-0.02	0.00	0.01	0.47	0.54	0.69	0.58	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.49	0.48	0.54	0.63	0.52	0.53	0.54	0.46	0.51	0.50	0.46	0.43	0.59	0.45						
Q28	-0.06	-0.03	-0.03	-0.04	-0.03	-0.04	-0.05	-0.02	-0.01	-0.03	-0.04	-0.03	-0.03	-0.05	-0.04	-0.01	0.03	0.49	0.57	0.61	0.60	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58	0.58					
Q29	0.01	0.01	-0.02	0.00	0.02	-0.01	0.02	0.00	0.01	0.00	0.03	0.00	0.00	0.02	-0.01	0.01	0.03	0.45	0.44	0.46	0.53	0.47	0.51	0.50	0.48	0.52	0.50	0.50	0.49	0.46	0.50	0.44	0.42	0.48	0.52	0.50	0.44	0.48	0.53	0.53	0.49						
Q30	-0.01	0.04	-0.02	-0.03	0.01	0.01	0.02	-0.02	-0.01	-0.																																					

Apêndice 4

Rotated Factor Pattern			
	Factor1	Factor2	Factor3
Q36	0,8279	0,0070	-0,1019
Q41	0,8095	-0,0104	-0,0420
Q23	0,8091	-0,0113	0,0798
Q26	0,8076	0,0262	0,0688
Q42	0,7854	0,0131	0,0156
Q37	0,7842	0,0081	0,0136
Q25	0,7837	0,0062	0,1816
Q28	0,7795	-0,0423	0,0711
Q33	0,7753	-0,0110	0,0942
Q39	0,7689	0,0063	-0,0374
Q31	0,7620	0,0025	0,1118
Q40	0,7593	-0,0046	0,1850
Q35	0,7499	-0,0191	0,1307
Q22	0,7448	0,0091	0,2072
Q38	0,7289	-0,0085	0,0789
Q30	0,6990	-0,0089	0,0953
Q21	0,6969	0,0423	0,0774
Q20	0,6708	-0,0160	0,4432
Q34	0,6586	-0,0044	-0,0984
Q29	0,6584	0,0052	0,1577
Q27	0,6165	-0,0104	0,6082
Q24	0,5753	-0,0107	0,6711
Q32	0,5623	-0,0123	0,6520
Q2	0,0464	0,7947	-0,0331
Q9	0,0360	0,6997	-0,0543
Q18	0,0174	0,7277	-0,0427
Q7	0,0166	0,7486	0,0001
Q5	0,0163	0,6805	0,0534
Q14	0,0082	0,7312	-0,0444
Q6	0,0040	0,8257	-0,0003
Q10	0,0032	0,7430	-0,0353
Q19	0,0026	0,6807	0,0341
Q11	0,0021	0,7442	-0,0410
Q8	0,0010	0,7528	0,0149
Q16	-0,0059	0,7699	0,0368
Q3	-0,0096	0,7790	0,0160
Q17	-0,0177	0,7692	0,0276
Q1	-0,0184	0,5707	-0,0349
Q12	-0,0234	0,7996	0,0204
Q13	-0,0242	0,7192	0,0128
Q4	-0,0272	0,7614	-0,0121
Q15	-0,0340	0,7452	0,0480

Apêndice 4 Rotated Factor Pattern. Fonte: Autor

Apêndice 5

Factor Structure (Correlations)			
	Factor1	Factor2	Factor3
Q36	0,8190	0,0067	0,2690
Q41	0,8048	-0,0108	0,3151
Q39	0,7646	0,0060	0,3013
Q42	0,7846	0,0126	0,3561
Q37	0,7833	0,0076	0,3539
Q26	0,8104	0,0256	0,4135
Q23	0,8127	-0,0119	0,4245
Q28	0,7826	-0,0429	0,4042
Q33	0,7799	-0,0116	0,4228
Q31	0,7678	0,0018	0,4326
Q34	0,6504	-0,0046	0,1985
Q25	0,7943	0,0054	0,5049
Q38	0,7326	-0,0090	0,3887
Q35	0,7571	-0,0198	0,4447
Q40	0,7701	-0,0053	0,4974
Q21	0,7006	0,0418	0,3728
Q30	0,7038	-0,0095	0,3905
Q22	0,7571	0,0083	0,5108
Q29	0,6676	0,0046	0,4288
Q20	0,6994	-0,0172	0,6914
Q6	0,0038	0,8257	-0,0095
Q12	-0,0221	0,7996	-0,0025
Q2	0,0438	0,7948	-0,0201
Q3	-0,0087	0,7789	-0,0002
Q16	-0,0036	0,7698	0,0203
Q17	-0,0160	0,7692	0,0069
Q4	-0,0282	0,7614	-0,0329
Q8	0,0018	0,7528	0,0038
Q7	0,0163	0,7486	-0,0026
Q15	-0,0309	0,7451	0,0185
Q11	-0,0009	0,7443	-0,0459
Q10	0,0006	0,7431	-0,0402
Q14	0,0050	0,7313	-0,0461
Q18	0,0143	0,7278	-0,0405
Q13	-0,0234	0,7192	-0,0086
Q9	0,0320	0,6998	-0,0425
Q5	0,0197	0,6804	0,0461
Q19	0,0048	0,6807	0,0228
Q1	-0,0209	0,5707	-0,0471
Q24	0,6197	-0,0122	0,8548
Q32	0,6054	-0,0138	0,8320
Q27	0,6565	-0,0118	0,8162

Apêndice 5 Factor Structure. Fonte: Autor

Apêndice 6

Inter-Factor Correlations			
	Factor1	Factor2	Factor3
Factor1	1,0000	-0,0010	0,4961
Factor2	-0,0010	1,0000	-0,0151
Factor3	0,4961	-0,0151	1,0000

Apêndice 7

Final Communality Estimates: Total = 24.565404																																									
Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42
0,33	0,63	0,61	0,58	0,47	0,68	0,56	0,57	0,49	0,55	0,56	0,64	0,52	0,54	0,56	0,59	0,59	0,53	0,46	0,65	0,49	0,60	0,66	0,78	0,65	0,66	0,75	0,61	0,46	0,50	0,59	0,74	0,61	0,44	0,58	0,70	0,62	0,54	0,59	0,61	0,66	0,62

Apêndice 7 *Comunalidades*. Fonte: Autor

Apêndice 8

Root Mean Square Off-Diagonal Partials: Overall = 0.07782207																																									
Q2	Q3	Q4	Q6	Q7	Q8	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q20	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q31	Q32	Q33	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42								
0,0784	0,0639	0,0708	0,0741	0,0910	0,0673	0,0854	0,0610	0,0593	0,0677	0,0888	0,0798	0,0841	0,0722	0,0782	0,0914	0,0737	0,0796	0,1034	0,0751	0,0873	0,1008	0,0675	0,0585	0,1132	0,0636	0,0603	0,0776	0,0632	0,0760	0,0709	0,0703	0,0803	0,0684								

Apêndice 8 *Root Mean Square*. Fonte: Autor

Apêndice 9

Cluster Means			
Cluster	Factor1	Factor2	Factor3
1	-1,1269	0,2524	0,2906
2	0,3869	0,1557	0,0907
3	0,0569	-2,3846	0,2213
4	-2,7686	0,1537	-3,7215

Apêndice 9 *Cluster Means*. Fonte: Autor