

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Employer Branding no setor de IT: A perceção dos profissionais de IT sobre as dimensões de employer branding

Maria Benedita Correia de Sampaio Madalena

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira,
Professor Associado, ISCTE-IUL

janeiro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Employer Branding no setor de IT: A perceção dos profissionais de IT sobre as dimensões de employer branding

Maria Benedita Correia de Sampaio Madalena

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira,
Professor Associado, ISCTE-IUL

janeiro, 2022

Agradecimentos

Com a realização do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, marca mais uma etapa no meu desenvolvimento académico. Ao longo do Mestrado e todo o processo incluído na realização do mesmo, tive o acompanhamento de um conjunto de pessoas que contribuíram para atingir os meus objetivos.

Em primeiro lugar, agradecer ao ISCTE – Business School pela oportunidade de realizar o mestrado e pelo conjunto de ferramentas que iram valorizar a minha carreira profissional.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Aristides Ferreira, pelo acompanhamento e compreensão, este ano, durante a elaboração desta dissertação e apoio no percurso académico, nesta instituição superior.

Ao Dr. Paulo, pelo consentimento na partilha de informação que foi crucial para a elaboração deste projeto, o meu agradecimento. Ao Professor Doutor Jorge Sinval pelo apoio fundamental na construção dos testes e na análise de dados.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio incondicional em todo o meu percurso académico e, também, pela compreensão e ajuda, principalmente, nesta fase.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos que apoiaram a concretização deste projeto, através da colaboração dos testes e questionários desenvolvidos.

A presente tese de mestrado foi feita no âmbito do projeto Digital Talent Ecosystem (DTE) com o código LISBOA-01-0247-FEDER-045216 em curso na empresa Novabase Neotalent SA.

O DTE tem como objetivo principal conceber e desenvolver uma plataforma web integrada, com mercado potencial à escala mundial, que visa digitalizar o mercado de Talento e a interação entre os seus vários intervenientes, nomeadamente Talentos, consumidores de talento, fornecedores de talento e desenvolvedores de talento, que pretendem satisfazer as suas necessidades de oferta e procura de talento.

O DTE pretende disponibilizar um conjunto de funcionalidades inovadoras que recorrem a tecnologias nas áreas da inteligência artificial e *blockchain*, nomeadamente:

- Uma *framework* de seleção e avaliação de candidatos baseada em *Computerized Adaptive Tests* e na Teoria de Resposta ao Item – *Talent Assessment Framework*;
- Um motor de sugestão de Talento baseado em aprendizagem computacional – *Talent Recommendation*;
- Uma ferramenta de recomendação de talentos e equipas a projetos baseado em aprendizagem computacional e algoritmos genéticos – *Team Recommendation*;
- Um motor de sugestões automático para progressão na carreira baseado em aprendizagem computacional – *Career Recommendation*;
- Um sistema de recolha, registo e salvaguarda de conhecimento profissional e eventos de carreira baseado em *blockchain* e *smart contracts* – *Career Logbook*.

Os dados usados no estudo efetuado são referentes a colaboradores da Novabase Neotalent sendo os resultados da investigação efetuada utilizados na construção dos módulos *Talent Assessment Framework* e de *Talent e Career Recommendation*.

Para mais informações sobre o projeto, consultar a respetiva ficha de projeto disponível no seguinte *url*: <https://content.novabase.com/storage/uploads/dte-fichadeprojecto.pdf>



Resumo

Atualmente, o mercado de trabalho do setor de Tecnologia de Informação identifica-se como o mais dinâmico e apresenta um crescimento exponencial no número de oportunidades profissionais. No entanto, as empresas que se apresentam neste setor, pela escassez de capital humano com qualificações para poderem executar as funções, necessitam de obter uma vantagem competitiva, de forma a melhorar a atração de potenciais colaboradores e a retenção dos colaboradores que se distinguem pelo seu elevado talento. Com o propósito de obter a vantagem competitiva as empresas utilizam o processo de recrutamento e seleção, uma prática de gestão de recursos humanos, para cumprir os objetivos estratégicos da organização. Portanto, este estudo teve como intenção compreender de que maneira é percecionado o *Employer Branding* de uma empresa portuguesa do setor de Tecnologia de Informação. O estudo, realizado numa empresa, teve um total de 279 respostas de profissionais deste setor. Para este, foi elaborado um questionário desenvolvido para recolher as perceções dos colaboradores. Teve por base a escala utilizada na investigação acerca desta temática, *Employer Branding*. Os resultados obtidos no estudo, a relação das dimensões de *Employer Branding* com o desempenho dos profissionais de *IT* e a intenção de *turnover*, não são os esperados e os modelos analisados não demonstram capacidade significativa para explicar estas variáveis (i.e. desempenho dos profissionais de *IT* 2020 e intenção de *turnover*).

Palavra-chave: *Employer Branding*, Tecnologia de Informação, Retenção

Classificação JEL:

O15: Human Resources

L86: Information and Internet Services/ Computer Software

Abstract

Currently, the job market in the Information Technology sector identifies itself as the most dynamic and presents an exponential growth in the number of professional opportunities. However, companies that present themselves in this sector, due to the scarcity of human capital with qualifications to the functions, need to obtain a competitive advantage, in order to improve the attraction of potential employees and the retention of employees who are distinguished by their high talent. To gain the competitive advantage over their competition, companies, in order to meet organizational strategic objectives, use the recruitment and selection process, a practice used in human resources management. Therefore, this study aimed to understand how the Employer Branding of a Portuguese company in the Information Technology sector is perceived. The study, conducted in a company, had a total of 279 responses from professionals in this sector. For this, a questionnaire was elaborated to collect the perceptions of the collaborators. It was based on the scale used in the research on this theme, Employer Branding. The results obtained in the study on the relationship between variable performance 2020 and the intention of turnover with the dimensions of Employer Branding are not as expected and the analyzed models do not demonstrate statistically significant capacity to explain these variables (i.e. performance 2020 and turnover intention).

Keywords: *Employer Branding, Information Technology, Retention*

JEL Classification:

O15: Human Resources

L86: Information and Internet Services/ Computer Software

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão de Literatura/Enquadramento Teórico	5
<i>Employer Branding</i>	5
<i>Employer Branding</i> no setor de <i>IT</i>	8
Perfil de Profissionais do setor de <i>IT</i>	12
Hipóteses	14
Capítulo II - Metodologia.....	17
Descrição da Empresa	17
Amostra	18
Procedimento.....	19
Instrumento.....	19
<i>Employer Branding</i>	19
Intenção de <i>turnover</i>	21
Desempenho dos profissionais – 2020	22
Capítulo III - Resultados	23
<i>Employer Branding</i>	23
Intenção de <i>turnover</i>	27
Correlações entre variáveis	28
Regressão Linear e Teste de Hipóteses	29
Capítulo IV - Discussão de Resultados	33
Implicações da investigação.....	36
Limitações	37
Sugestões de aprofundamento da temática.....	38
Capítulo V - Conclusão	39
Referências Bibliográficas	41
Anexos.....	47
Escala de retenção (Ito et al., 2013)	47
Escala de Intenção de <i>turnover</i> (Wayne et al., 1997).....	49

Índice de tabelas:

Tabela 1 - Employer Branding: Estatísticas descritivas dos itens	24
Tabela 2 - Intenção de turnover: Estatísticas descritivas dos itens.....	27
Tabela 3 - Correlações entre variáveis	28
Tabela 4 - Análise das variáveis de employer branding explicando a performance futura dos trabalhadores de IT	30
Tabela 5 - Análise das variáveis de employer branding explicando a intenção de abandono voluntário dos trabalhadores de IT	31
Tabela 6 - Escala do Employer Branding.....	47
Tabela 7 - Escala de Intenção de turnover.....	49

Índice de figuras:

Figura 1 - Diagrama: Employer Branding.....	26
Figura 2 – Diagrama: Coeficiente Desempenho 2020	30

Introdução

Atualmente as empresas que se encontram no mercado de trabalho concorrem para conseguirem obter processos de atração e retenção de sucesso, com o objetivo de criar mais valor para a organização (Younas & Bari, 2020). O *Employer Branding* apresenta-se “como um dos tópicos mais relevantes das práticas de RH” (Lievens & Slaughter, 2016, p. 408) para atrair candidatos com talento no mercado de trabalho e por sua vez reter os mesmos. Sem descurar que, um *Employer Branding* inadequado traduz-se, portanto, numa má imagem para a empresa que, por sua vez, prejudica a mesma, a nível de atração e desenvolvimento dos recursos humanos. Esta estratégia melhora a notoriedade da empresa por parte de potenciais colaboradores (Chunping & Xi, 2011).

Assim, o problema principal do estudo consiste em entender qual percepção que os colaboradores têm sobre a empresa onde trabalham, especificamente, neste estudo, a percepção que colaboradores da área de tecnologias de informação (TI) detêm sobre a empresa. Ao compreender que fatores são mais valorizados pelos candidatos, a empresa terá a vantagem em desenvolver anúncios de emprego que vão ao encontro do esperado, captando, assim, o interesse do colaborador, tornando-se os mesmos mais eficazes (Alnıaçık & Alnıaçık, 2012). Assim, como tema da dissertação, optou-se por abordar o *Employer Branding* na área de *IT* (i.e. “Information Technology”), em que a questão principal do estudo se prende com a percepção das dimensões de *Employer Branding* que são mais valorizadas pelos profissionais na área de *IT*. Com a realização do estudo, sobre a identidade da empresa, apresenta quais as dimensões que estão associados à empresa (Ahmad & Daud, 2016) e, ainda, quais são valorizadas pelos colaboradores da empresa. Neste seguimento, como apresentado anteriormente, surge a segunda questão, sobre a importância de uma plataforma de aconselhamento, gestão de carreiras, como também, recrutamento e seleção, após serem introduzidos os dados recolhidos da primeira questão. Ainda, pretende-se com o estudo esclarecer os preditores da intenção de *turnover* dos colaboradores de uma empresa portuguesa que está envolvida no setor de *IT*.

Neste sentido, pretende-se esclarecer os atributos do *Employer Branding* que afetam o desempenho destes colaboradores e a intenção de *turnover* destes na área de *IT* da organização. Visto que as empresas têm dificuldades atrair, recrutar, motivar e reter os colaboradores com maior talento (Hanin et al., 2013). Esta concorrência, para atrair os melhores colaboradores, tem-se tornado acentuada entre as organizações (Alnıaçık & Alnıaçık, 2012), na área de *IT* e noutras áreas do mercado de trabalho.

Resumidamente, os dados recolhidos servem para compreender qual a perceção dos colaboradores sobre as dimensões, de *Employer Branding* da organização, e quais os critérios que afetam o desempenho do colaborador e a intenção voluntária do colaborador sair da organização. Para esta a atração de talento é importante, no entanto o processo de retenção do colaborador com talento é essencial (Nguyen, 2020) e com estudo sobre o *EB* a organização tem a possibilidade de melhorar a forma como atua no mercado de trabalho (Ahmad & Daud, 2016).

Em relação à atratividade organizacional, que está ligada ao *Employer Branding*, a mesma engloba os benefícios previstos que um potencial colaborador observa, numa determinada empresa, sendo esta mesma atratividade considerada como um problema no processo de recrutamento (Eger et al., 2018). Sabendo que com uma imagem positiva da organização no mercado de trabalho, a mesma terá possibilidade de recrutar colaboradores com talento tendo, ao mesmo tempo, um custo de recrutamento, mais reduzido (Grzesiuk & Wawer, 2018).

As organizações, devido à dificuldade de atrair, recrutar e reter o melhor talento num ambiente muito competitivo (Hanin et al., 2013) têm de melhorar os seus processos de seleção e recrutamento. Torna-se, desta forma, importante perceber as diferenças das novas gerações de profissionais (Dabirian et al., 2019), de maneira a melhorar o seu *Employer Branding*. Principalmente no setor de *IT*, com uma evidente dificuldade na atração de talento, uma vez que existe mais oportunidades de trabalho, por parte das empresas, e menos colaboradores com estas qualificações, logo como resultado o processo de retenção de profissionais de *IT* torna-se difícil. Assim, com o objetivo de atrair e reter os colaboradores deve-se compreender quais as suas necessidades (Bethke-langenegger et al., 2011). Não descurando que, com o desenvolvimento e maior acesso a tecnologias de informação, os *stakeholders* têm maior conhecimento sobre as organizações e participam na vida das mesmas (Grzesiuk & Wawer, 2018). Ainda, é perceptível que no mercado de trabalho não se encontra tanta diversidade de candidatos com este tipo de qualificações que possam ocupar os cargos existentes nesta área. Portanto, é necessário, de forma a colmatar dificuldades relacionadas com a atração dos profissionais e melhorar as estratégias de recrutamento, interpretar a perceção dos potenciais colaboradores sobre o contrato psicológico da organização (Ito et al., 2013).

O estudo que será apresentado nesta dissertação encontra-se estruturado em cinco capítulos. Na primeira parte deste estudo será apresentado o tema escolhido para este estudo, como a sua pertinência, questões de investigação e os objetivos. O segundo capítulo, será apresentada a revisão de literatura com subtemas relevantes para este estudo, de forma a contextualizar o tema desta dissertação. Este capítulo tem como objetivo a exposição teórica de conceitos

como *Employer Branding*, que transmite a imagem da entidade empregadora, a imagem percebida por potenciais colaboradores (Chişu, 2020), os critérios que são mais valorizados pelos profissionais do setor de *IT*, e a exposição de perfis traçados sobre os profissionais de *IT*, para abordar a diferença de personalidades e gerações. A metodologia, apresentada no terceiro capítulo, encontra-se apresentada uma breve descrição da empresa, onde se realizou o estudo, os instrumentos aplicados no estudo, a descrição da amostra, e análise dos dados recolhidos para este estudo. No quarto capítulo, apresentam-se expostos os resultados do estudo, que foi realizado em conjunto com a organização Neotalent, e a discussão destes resultados. No seguinte capítulo, enuncia-se conclusões retiradas da análise de resultados, implicações da investigação, limitações e apresenta-se sugestões de aprofundamento da temática. Finalmente, no último capítulo, apresenta-se conclusões retiradas deste estudo

Em suma, para o tema desta dissertação aborda-se o *Employer Branding* na área de *IT*, que tem demonstrado ser uma matéria que pode apoiar eficazmente o procedimento de retenção dos colaboradores (Ahmad & Daud, 2016) e por consequência melhorar a produtividade da empresa. Este, o *Employer Brand*, foi criado como resposta a dois pressupostos, sendo estes a criação da marca da organização e do contrato psicológico (Kashyap & Verma, 2018). Ainda, o capital humano do setor de tecnologias de informação por efeito das evoluções tecnológicas, neste momento é caracterizado como o mais valorizado pelas organizações (Nayak, 2017). Portanto a empresa deve melhorar a gestão de recursos humanos, para que os resultados dos processos de atração e retenção aumentem (Kashyap & Verma, 2018).

Capítulo I - Revisão de Literatura/Enquadramento Teórico

Employer Branding

O *Employer Branding* (EB), segundo Bellou et al. (2015), é classificado como um conjunto de benefícios aplicados pelo empregador (isto é, a organização), com o objetivo de se distinguir entre as várias organizações no mercado de trabalho. Ainda, é perceptível que o EB de cada organização deve ir ao encontro das práticas que a mesma possui e não só, mas também, serem atrativas para potenciais colaboradores e reterem os membros existentes. Sem descurar que, a imagem da própria empresa permite que os candidatos façam uma distinção das organizações, tornando, ainda, a tomada de decisão dos mesmos mais rápida o que, por sua vez, melhora o desempenho financeiro da organização em causa (Lievens & Slaughter, 2016). Não obstante que a pessoa associa uma imagem à marca da empresa representa, esta associação caracteriza-se com uma visão mais holística da organização (Davies, 2008). Assim, segundo Davies (2008), o profissional apenas cria esta associação com a marca que a organização representa se esta mesma for ao encontro da imagem que cada candidato tem de si mesmo. Ainda, o *Employer Branding* que é criado por intervenção da organização nos vários websites está considerado, atualmente, como uma estratégia para estabelecer uma relação positiva entre *stakeholders* e a gestão dos recursos humanos da organização (Grzesiuk & Wawer, 2018). Visto que *Employer Brand* detém um impacto evidente na produtividade e sustentabilidade do negócio das organizações, que está ligado a cada colaborador da organização, é necessário compreender que variáveis do *EB* têm impacto, para que as empresas possam desenvolver potenciais abordagens estratégicas para melhorar a sua competitividade (Bussin & Mouton, 2019).

A estratégia de *Employer Brand* que consiste na imagem apresentada pela empresa a potenciais colaboradores, pretende-se que seja distinta de outras organizações (Chunping & Xi, 2011) para a empresa. Ainda, como o mercado de trabalho é volátil, devido à evolução continua dos sistemas tecnológicos, as empresas devem estabelecer sistemas de avaliação e feedback a respeito do seu *Employer Branding*, como mensurar a notoriedade do seu *Employer Branding* - *External Brand* - e avaliar o grau de satisfação que é promovida pelo *Employer Branding* - *Internal Brand* (Chunping & Xi, 2011). O *Employer Branding* que se encontra dividido em *Internal* e *External Brand*, Barbaros (2020), afirma que o *Internal Employer Branding*, irá desenvolver a cultura da organização e o *EVP* (Employee Value Proposition), e esta necessita de ser apresentada pelo *External Employer Branding* por meio dos atributos simbólicos aos

quais a organização se identifica. Os atributos simbólicos, segundo Lievens (2007), são seis dimensões: honestidade; espírito inovador; ambiente de trabalho; segurança; prestígio; e persistência.

De forma a construir e implementar a estratégia de *Employer Branding* da empresa, tanto o departamento de Recursos Humanos, como o departamento de Marketing, da mesma, têm de, em conjunto, idealizar a estratégia para aumentar os seus *outcomes*, desde retornos financeiros a ligações emocionais persistentes entre colaborador e organização (Barbaros, 2020). Pois o *Employer Branding* apresenta-se “como um dos tópicos mais relevantes das práticas de RH” (Lievens & Slaughter, 2016, p. 408) e, continua, como um tópico abordado e, constantemente debatido nas estratégias de gestão das organizações (Chiçu, 2020). Para algumas empresas divide-se em *Internal Branding*, que tem o seu foco nos colaboradores da empresa e *External Branding* em que o seu público-alvo são os potenciais candidatos.

As estratégias de *Internal Branding* devem ser integradas nas comunicações da marca com a liderança e ser implementada no comportamento e *outputs* dos recursos humanos (isto é, os colaboradores) da organização (Wolfswinkel et al., 2020). Para que a empresa consiga monitorizar os resultados das estratégias definidas para a *Internal Brand*, é relevante implementar questionários de *Employees Engagment* aos seus colaboradores, pois o nível de *engagement* destes apresenta-se relacionado com o índice de retenção da organização (Wolfswinkel et al., 2020). Se o nível de *engagement* que os colaboradores apresentam for baixo, a retenção será inferior e, por consequência, a intenção de *turnover* será elevado.

Não descurando que as preferências e atributos que potenciais colaboradores pretendem obter por parte da organização no século XIX sofreram alterações e com a ferramenta do *Employer Branding* é capaz de eficazmente mudar a abordagem dos processos de retenção dos colaboradores e a abordagem da empresa com potenciais candidatos (Ahmad & Daud, 2016). Segundo os autores, Ahmad & Daud (2016), o *Employer Brading* é considerado como uma prática usual por parte do departamento de Recursos Humanos e que deve ser avaliada e aperfeiçoada, pois esta tem um grau elevado de influência sobre a intenção de *turnover* por parte dos colaboradores.

Com isto a organização deve, regularmente, compreender as condições que os seus colaboradores pretendem, de forma a atrair potenciais candidatos e reter os colaboradores já existentes (Bethke-langenegger et al., 2011), principalmente os colaboradores que estão identificados como sendo “talento” e, assim, criar e implementar estratégias de *Employer Branding* que vão ao encontro dessas mesmas necessidades. Visto que o *Employer Branding*

continua a ser um tema em constante crescimento e em desenvolvimento, as organizações têm de criar novas estratégias para atrair talentos jovens (Eger et al., 2019).

Segundo o estudo feito por Bethke-langenegger et al. (2011), as estratégias com foco na atração e retenção dos colaboradores, com “talento”, tem correlação positiva com os *outputs* dos recursos humanos da organização. Ainda, visto que as estratégias estão concebidas para satisfazer as necessidades deste grupo de colaboradores, estas melhoram a motivação dos colaboradores na organização (Bethke-langenegger et al., 2011).

As empresas que detenham *Employer Brand*, são denotadas como sendo empregadores sérios e sinceros e, ainda, são identificados e diferenciados pela sua concorrência, não descorando que estas apresentam-se mais competitivas em relação a atração e retenção dos recursos humanos (Kucherov et al., 2019). Ainda, segundo Eger et al. (2019), tanto o formato do processo de recrutamento como o *Employer Branding* deve ser diferente consoante o público-alvo. Isto significa que as empresas têm de realizar um estudo ao grupo que pretendem analisar, ou seja, o público-alvo, tanto os colaboradores da empresa como a potenciais candidatos, com o objetivo de compreender quais os atributos que mais valorizam. A imagem que a organização transmite, tanto para os colaboradores da mesma (internos) como para os potenciais candidatos (externos), o *Employer Brand* tem impacto, para os internos, na fidelidade à marca da empresa e, para os externos, na percepção dos mesmos sobre a atratividade da organização (Kucherov et al., 2019). Portanto o colaborador ao reconhecer que a organização realizou todos os objetivos, que se comprometeu a realizar, este critério tem um efeito positivo, na fase inicial do recrutamento, no contrato psicológico (Kucherov et al., 2019), sendo este formado entre potencial candidato e organização. A criação de um *Employer Branding* forte, garante a satisfação e o bem-estar dos colaboradores da empresa (Yoganathan et al., 2021), pois esta ferramenta tem em consideração os atributos valorizados pelos colaboradores, após a análise dos mesmos, e ao serem comunicados os colaboradores sentem que estão a ser ouvidas as suas necessidades. Nas organizações os colaboradores são essenciais para o sucesso das mesmas (Eger et al., 2019), portanto as mesmas têm de melhorar o seu *Employer Branding* de maneira que tanto os colaboradores já existentes na empresa como os potenciais novos colaboradores tenham uma melhora percepção sobre a organização.

Employer Branding no setor de IT

Com a utilização de plataformas de *e-recruitment* (e.g. LinkedIn, Sapo Empregos, Net Emprego, Sites) para atrair os profissionais do setor de *Information Technology* (IT), segundo Enăchescu (2016) estas plataformas podem auxiliar a combinação entre o perfil do candidato e a oferta de trabalho (e.g. *job descript*). Estas melhoram a relação entre o *Employer Brand* da organização e os seus colaboradores (Yoganathan et al., 2021), através da comunicação. Melhora a ligação entre organização e o potencial candidato para encurtar a distância entre estes dois intervenientes. Ainda o *e-Recruitment* torna mais eficiente e eficaz os processos de recrutamento e melhora a tomada de decisão por parte dos *recruiters* (Enăchescu, 2016).

A estratégia, *Employer Brading*, tornou-se mais valorizada de forma a monitorizar os bons talentos e, assim, devido a todas as organizações apostarem nesta estratégia, cria “war for talent” (Kuchеров & Zamulin, 2016, p. 178), principalmente no setor de *Information Technologies*. Torna-se, assim, necessária as empresas melhorarem as suas práticas, consoante as expectativas dos colaboradores, de forma a alcançar o principal objetivo, aumentar o índice de retenção (Kashyap & Verma, 2018), tendo em conta, principalmente, os atributos requeridos por parte dos colaboradores de *IT*, visto que se apresenta como o setor mais volátil. De forma a aumentar a notoriedade e a reputação das empresas, ou seja, o conhecimento dos seus potenciais candidatos e colaboradores já existentes sobre os atributos que são apresentados pela empresa devem utilizar a ferramenta de *Employer Brand* (Küpper et al., 2019).

O início da Pandemia, Covid-19, que teve início no ano 2020, levou as empresas a diminuir o número de processos de recrutamento e aumentar o índice de retenção dos seus colaboradores (Wolfswinkel et al., 2020), sobretudo os profissionais de *IT* considerados como “talento”, visto que são os mais procurados neste setor. Portanto as organizações necessitam de planear estratégias para intervir na intenção de *turnover* por parte dos colaboradores (Eger et al., 2019).

De forma a criar uma boa proposta de valor, as empresas podem utilizar o *Employer Branding* de maneira a, por exemplo, colocar em prática planos de progressão de carreira, planos de desenvolvimento profissional (Wolfswinkel et al., 2020). Estes planos de progressão são necessários para os profissionais de *IT*, de forma a entenderem qual será o seu percurso dentro da empresa e o que devem realizar para ter esse crescimento. Ainda, em relação aos planos de desenvolvimento/formação é importante para os profissionais de *IT*, devido à evolução tecnológica. A definição da estratégia do *Employer Branding* da organização,

segundo o estudo de Kuchеров & Zamulin (2016), adequa-se à necessidade e valores de cada. Portanto, estes planos podem melhorar a atratividade da empresa relativamente à perspetiva do potencial candidato ou colaborador já existente. Realizar inquéritos com o objetivo de entender o *engagemnet* dos colaboradores da empresa, e que são considerados como “talento” dentro da mesma, apresenta-se como prática para melhorar a retenção da organização (Wolfswinkel et al., 2020), tendo a organização conhecimento elevado sobre os comportamentos e intenções por parte dos seus colaboradores.

Atualmente, podemos verificar que a relação entre colaborador e empresa estendem-se por curto período de tempo, portanto mais instáveis (Nayak, 2017). Com este mercado mais volátil, devido a pandemia e à evolução do setor de *IT*, é necessário desenhar estratégias que vão ao encontro das necessidades atuais. Portanto o *Employer Branding* tornou-se uma prática crucial para as organizações, visto que reduz a intenção de *turnover* (Kashyap & Verma, 2018), do colaborador. Logo, as organizações devem apresentar claramente esta estratégia, através da comunicação (Tiwari & Lenka, 2020). Para que a estratégia de *employer branding* tenha um resultado positivo é necessário o envolvimento dos colaboradores da organização para que a estratégia englobe os aspetos mais importantes para os mesmos. Para obter estes dados, relativos aos atributos valorizados pelos colaboradores, a organização pode usar a *gamification* para recolher informações, de forma a identificar potenciais e atuais talentos (Lowman, 2016) e identificar o que pretendem para a sua carreira.

Para incorporar o *employer brand* tanto nos colaboradores, como nos potenciais candidatos deve-se assegurar a satisfação das necessidades e segurança dos mesmos e, ainda, devem desenvolver de forma responsável a comunicação (Yoganathan et al., 2021). Não descurando que, é necessário a ligação através da comunicação entre os colaboradores com as chefias, principalmente com os profissionais de *IT*, pois se esta comunicação não existir cria oportunidades a que estes profissionais sejam atraídos para outras oportunidades (Murray, 1999).

Para a estratégia e planos de atração dos colaboradores jovens, neste mercado de trabalho, o critério remuneração, base e variável, é utilizado para tanto atrair os profissionais como motivar os mesmos (Gribanova & Abeltina, 2018). Em comparação com outros setores esta remuneração, no setor de *IT*, apresenta-se superior para recém-licenciados. Pois para a empresa obter alta produtividade, que advém da criação de valor para a organização está incluído o capital intelectual (Chaudhuri, 2011), que se apresenta nos conhecimentos técnicos elevados, ou seja, o *know-how* destes profissionais do setor de *IT* e o valor remuneratório aumenta consoante estas capacidades.

O estudo realizado por Dabirian et al. (2019) identificou oito atributos de *employer branding* para as indústrias de Tecnologia e Informação, sendo eles os seguintes: Social ("Se é um lugar divertido para trabalhar com pessoas talentosas e com uma boa cultura organizacional"); Interesse ("O trabalho é interessante, desafiante e exequível?"); Aplicação ("O trabalho tem significado e convida à aplicação do conhecimento e capacidades?"); Desenvolvimento ("Existem oportunidades para os colaboradores progredirem profissionalmente?"); Económico ("O trabalho é recompensado adequadamente através de salários, benefícios e regalias?"); Liderança ("São bons *managers*, líderes honestos que inspiram, confiam, protegem e respeitam os colaboradores?"); Equilíbrio ("As tarefas são flexíveis para alcançar o sucesso dentro e fora do trabalho?"); *Brand Image* ("Através dos olhos dos colaboradores como é percebida a marca da empresa? É vista como agradável e inovador?"). Este conclui que os colaboradores, tanto potenciais como existentes, independente da fase em que se apresentam, demonstram que a satisfação, apresenta-se igual, dos atributos anteriormente apresentados, se a cultura organizacional é agradável, se as tarefas realizadas são desafiantes, se permite a participação e desenvolvimento dos projetos, a progressão de carreira, se a remuneração é adequada ao trabalho realizado, se os líderes são corretos com os seus colaboradores, se a empresa apresenta um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e se a imagem que é percecionada pelos colaboradores da empresa é favorável (Dabirian et al., 2019). No entanto o estudo de Kashyap & Verma (2018), demonstra que todas as dimensões apresentadas no *Employer Branding* para o setor de *IT* (i.e. "interest value", "social value", "development value", "application value", "economic value"), apenas os critérios "social value" e "development value", relacionado com o ambiente de trabalho da empresa e com a possibilidade de desenvolvimento profissional, respetivamente, são preditores significativos com valor negativo na intenção de turnover. Assim, as empresas do setor de *IT* necessitam priorizar práticas como reformular as funções afetas ao cargo e criar oportunidades de desenvolvimento para os seus colaboradores (Kashyap & Verma, 2018). O estudo realizado por Nayak (2017), também com o intuito de compreender quais os atributos que estes profissionais consideram no momento de decisão, como a cultura da organização, os benefícios e rendimentos intrínsecos à função são critérios importantes, ainda para estes profissionais participarem em projetos que sejam considerados desafiantes é crucial. Recentemente, o estudo realizado por Mahesh & Narmadha (2021) sobre do setor de *IT* apresenta os seguintes critérios que apresentam impacto positivo sobre a retenção dos profissionais neste setor: acompanhamento por parte de chefias; reconhecimento do colaborador; e benefícios monetários.

Sendo que as necessidades sofrem alterações consoante a senioridade em que o colaborador do setor de *IT* se encontra apresenta-se fundamental o estudo sobre estas. Com isto, segundo o estudo de Pflügler et al. (2018), os profissionais mais seniores pretendem benefícios como o *work-life balance* (o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal), no entanto são diferentes das motivações de colaboradores mais juniores, pois pretendem a possibilidade de progressão da carreira profissional. O conceito *work-life balance* tem-se tornado um critério relevante para candidatos, sendo que estes esperam flexibilidade nos horários de trabalho e no local onde podem desempenhar a sua função (Dabirian et al., 2019), como por exemplo, empresas criarem a possibilidade de os colaboradores poderem trabalhar a partir do seu local de habitação. Outros componentes que a empresa oferece aos seus colaboradores, de forma indireta, são o local de trabalho, a boa relação entre a equipa da organização, e a atitude que a mesma tem em relação à situação do mercado de trabalho, principalmente, dentro da sua organização (Pflügler et al., 2018). Ainda, outro benefício que pode ser apresentado aos potenciais colaboradores, para atrair os mesmos a aceitarem uma nova oportunidade é os mesmos terem uma *share* da empresa (Gribanova & Abeltina, 2018), ou seja, o colaborador ter em seu nome uma quota da organização.

A utilização do *Employer Branding*, apresenta um investimento considerável na perspetiva de melhorar o relacionamento com os seus colaboradores e criar notoriedade (Kucherov & Zamulin, 2016), na atração de candidatos e retenção dos colaboradores. Sendo a substituição de um colaborador do setor de *IT* apresenta para as organizações um processo de elevados custos diretos, relacionados com a estratégia de atração, recrutamento e de desenvolvimento dos conhecimentos técnicos que são utilizados na empresa, e, ainda, custos indiretos, como a suspensão de projetos em processo de desenvolvimento (Pflügler et al., 2018). Não descurando que um processo de recrutamento de um novo candidato deste setor pode demonstrar-se complicado e demorado, pois o número de profissionais com estas qualificações é reduzido. A falta de fatores como o plano de desenvolvimento do profissional pode acentuar ainda mais a decisão de abandonar a organização (Kashyap & Verma, 2018) e, por consequência, permite que outras empresas consigam aliciar estes profissionais para integrar outras novas oportunidades. Ainda sabemos que os profissionais de *IT* ao terem conhecimentos técnicos sobre diversas áreas do setor de tecnologias de informação, o número de oportunidades em que podem integrar iram aumentar (Coombs, 2009).

O setor de *IT* que representa como sendo o mais próspero (Murray, 1999) e o mais vantajoso para as organizações de prestação de serviços deste setor. Desta forma, as empresas devem criar objetivos para o colaborador compreender o plano

de desenvolvimento profissional que a empresa pretende, para o mesmo, e, assim, diminui a possibilidade de o colaborador sair da empresa (Pflügler et al., 2018).

Perfil de Profissionais do setor de IT

Devido ao excesso de oportunidades para os profissionais de *IT* e a escassez de profissionais com estas qualificações, as organizações apresentam oportunidades a alunos que se apresentam, ainda, a realizar a licenciatura (Kori et al., 2018), portanto são necessários estudos neste campo de forma a perceber qual a evolução deste setor e principalmente na atração e retenção dos seus profissionais. Ainda, conhecer o perfil de estudantes de *IT*, apresenta ser relevante, pois permite as organizações terem a oportunidade de criar *job description* adequados para estes licenciados que ao introduzir nos sistemas de recrutamento esteja associado ao perfil (Stanca et al., 2020).

O estudo de Balestri & Sabeau (1995) distingue os profissionais de *IT* através de características, como: orientação para o cliente, que pode tornar a atividade mais satisfatória; criatividade, de forma a antecipar necessidades técnicas do cliente da organização, criar aplicações inovadoras; colaboração, na perspetiva de para além de trabalhar em equipa, o colaborador partilhar o seu *know-how*; e comunicação, em definir os objetivos que pretendem alcançar. A característica orientação para o cliente, torna satisfatória as tarefas realizadas através do contacto com o cliente e demonstra os bons resultados das tarefas que tem de realizar. Em relação à criatividade é necessário que os líderes de cada equipa e os diretores da organização identifiquem que colaboradores apresentam esta característica, desenvolvendo a mesma, e os que não demonstram, aplicar estratégias de forma a desenvolver esse critério.

No estudo, Stanca et al. (2020), os estudantes do setor de *IT* são divididos em dois grupos, introvertidos e extrovertidos. O profissional introvertido, segundo este estudo, são reservados e apresentam um nível de sociabilidade reduzido e estão mais interessados nas *skills* técnicas que são expostas nos anúncios (Stanca et al., 2020) e não apresentam interesse no formato, cultura e missão da organização (Kucherov & Zavyalova, 2012). No entanto os estudantes que estão caracterizados como extrovertidos demonstram o inverso dos com carácter de introvertidos, reagem melhor a anúncios que apresentam a organização e não as *skills* técnicas (Stanca et al., 2020). O conceito de *EVP* (*Employee Value Proposition*), utilizado pelas organizações para representar a identidade do empregador (Theurer et al., 2018), relativamente à cultura organizacional. Com o *EVP* a organização apresenta-se a potenciais candidatos. Neste caso, para o setor de *IT* os potenciais candidatos que se caracterizam como extrovertidos reagem melhor a anúncios que apresentam a organização, ou seja, ao *EVP* (Stanca et al., 2020).

As organizações tendem a investir mais no *Employer Brand* (Chiçu, 2020) devido, neste caso, ao comportamento de insegurança dos colaboradores e candidatos de *IT* que estão identificados como talento da organização. Como sabemos os estudos sobre a retenção de profissionais do setor de *IT*, são escassos (Kori et al., 2018).

No estudo de Nguyen (2020), as organizações de forma a reterem os colaboradores com talento podem melhorar este processo através da criação de um local de trabalho propício a oferecer os meios necessários para que os colaboradores possam ser eficazes e eficientes. Ainda as expectativas e necessidades que são apresentadas pelos colaboradores e candidatos foram alterados devido a inseguranças provocada por diversas circunstâncias (Chiçu, 2020), sendo que a atual insegurança e instabilidade no mercado de trabalho está relacionada com a Pandemia, Covid-19.

O *Employer Brand* no contexto de empresa é o aspeto qualitativo que se forma consoante o seu público-alvo (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Visto que, a próxima geração de trabalhadores a Geração *Millenium*, Geração Y ou Geração Net, que nasceram entre 1981 e 2000, e que apresenta diferentes características nas suas expectativas, relativamente à necessidade de desenvolvimento (Ozcelik, 2015), é necessário compreender quais as necessidades que esta geração tem relacionados com o mercado laboral, principalmente, no setor de tecnologias de informação, sendo o mais volátil. Para as empresas continuarem viáveis de forma a criar valor com processos de atração e retenção dos talentos (Van Hoye et al., 2013), dependem das competências dos seus colaboradores.

Para os profissionais de *IT* as recompensas que estão ligadas com o seu desenvolvimento, como profissional, como com o seu sucesso pessoal, são as de adquirir mais responsabilidades em projetos desafiantes, o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, na organização, com a implementação de planos de desenvolvimento e revisão dos mesmos, e o respeito por parte da organização, relacionado com a prestação de um bom serviço (Balestri & Sabeau, 1995). A geração *Millennials*, são os novos colaboradores do mercado de trabalho que apresentam elevadas expectativas em termos de reconhecimento no seu local de trabalho e pretendem serem recompensados pela sua produtividade (Ozcelik, 2015). Segundo o estudo Nayak (2017) os profissionais do setor de *IT* valorizam fatores como a cultura de trabalho, os benefícios e rendimentos intrínsecos à função que são critérios para a tomada de decisão e, ainda, estes profissionais necessitam de participar em projetos que sejam considerados desafiantes.

Hipóteses

Deste modo, entender a percepção dos colaboradores de *IT* o *Employer Branding* da empresa e compreender os critérios que afetam o desempenho dos colaboradores de *IT* e a intenção de *turnover*, torna-se importante. Analisando a relação entre as dimensões de *employer branding* e o desempenho dos colaboradores de *IT*, do ano 2020, por efeito de o desempenho demonstrar que está motivado com a organização. Os colaboradores tornam-se mais motivados com as tarefas que têm de desenvolver na organização e sentem que fazem parte da mesma (Ozcelik, 2015). Ainda, com esta análise, do desempenho dos profissionais, cria oportunidade para o departamento de recursos humanos melhorar a formação do comportamento e medir a produtividade da empresa (Wizniuk & Kumar, 2018) e qual a dimensão que estimula bom desempenho. Sendo que as organizações criam, através de programas de formação e desenvolvimento, a sua identidade e *engagement* (Neill, 2016), assim aumenta o seu desempenho e, com o colaborador motivado dentro da organização, diminui a possibilidade do mesmo ponderar mudar de organização. Portanto, analisar quais as dimensões de *employer branding* que interferem com o desempenho do colaborador de tecnologias de informação é necessário para melhorar a estratégia.

Com isto, sugerimos que as hipóteses testadas, de forma a perceber quais afetam o desempenho dos colaboradores, sejam:

H1: As várias dimensões do *employer branding* (t_0) encontram-se positiva e significativamente correlacionadas com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1a - A variável de *employer branding*, a remuneração (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1b - A variável de *employer branding*, a flexibilidade (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1c - A variável de *employer branding*, a segurança (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1d – A variável de *employer branding*, a oportunidade de desenvolvimento (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1e - A variável de *employer branding*, a promoção (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1f - A variável de *employer branding*, a cultura organizacional (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

H1g - A variável de *employer branding*, os *skills* tecnológicos (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.

Ainda, sendo o setor de *IT* bastante dinâmico, é necessário compreender a relação entre as dimensões do *Employer Branding* e a intenção de *turnover* do colaborador da empresa. Visto que o desenvolvimento de programas de retenção e a utilização deve levar ao aumento da retenção (Mahesh & Narmadha, 2021) e as dimensões do *Employer Branding* auxiliam esse processo de retenção dos colaboradores (Kuchеров & Zavyalova, 2012), considera-se importante perceber que dimensões levam o colaborador a pretender sair da organização. Com o crescimento das taxas de *turnover*, principalmente com colaboradores com elevado talento (Cascio, 2014) e, principalmente, o *turnover* dos profissionais do setor *IT* representa problemático para as organizações, estas necessitam de reduzir esta rotatividade (Pflügler et al., 2018). Portanto, a empresa ao compreender esta intenção de *turnover* por parte do seu colaborador pode diminuir ou até anular o objetivo de sair da organização.

Assim, propomos que sejam testadas as seguintes hipóteses, de maneira a compreender que dimensões influenciam esta decisão:

H2: As várias dimensões do employer branding encontram-se negativa e significativamente correlacionadas com a opção de turnover, nesta organização.

H2a - A variável de *employer branding*, a remuneração, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de *turnover*, nesta organização.

H2b - A variável de *employer branding*, a flexibilidade, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de *turnover*, nesta organização.

H2c - A variável de *employer branding*, a segurança, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de turnover, nesta organização.

H2d – A variável de *employer branding*, a oportunidade de desenvolvimento, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de turnover, nesta organização.

H2e - A variável de *employer branding*, a promoção, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de turnover na organização.

H2f - A variável de *employer branding*, a cultura organizacional, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de turnover na organização.

H2g - A variável de *employer branding*, os *skills* tecnológico, encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a opção de turnover na organização.

Capítulo II - Metodologia

Descrição da Empresa

A empresa Neotalent, está associada ao Grupo Novabase que surgiu como *software-house* em 1989, especializada em desenvolvimento de soluções tecnológicas conforme os requisitos dos seus clientes. Dentro deste grupo encontra-se a Celfocus, formada no ano 2000, que presta serviços de consultoria na área da transformação digital, a Neotalent colmata as necessidades de recrutamento de talentos das empresas-clientes e a Novabase Capital que investe em start-ups portuguesas do setor de tecnologias de informação e comunicação.

Ainda, o Grupo Novabase desde o ano de 2000, cotada na Euronext Lisbon, apresenta-se como líder português no setor de Tecnologias de Informação, com mais de dois mil colaboradores e de 17 nacionalidades diferentes. Esta empresa do setor de TI (Tecnologias de Informação) estabelecida há mais de vinte anos em Portugal trabalha com diversas indústrias, com o governo, empresas de energia, de serviços financeiros, entre outros setores.

A Neotalent, sediada em Lisboa, com mais de 800 profissionais de *IT* para garantir a eficiência e eficácia dos serviços na área de transformação digital. A equipa desta organização de *outsourcing* é constituída por: “Scouters”, que coordenam a pool de talento da empresa e procuram os melhores talentos do setor; “Profilers”, que realizam a análise das necessidades de negócio e o *fit* adequado entre colaborador e função; “Boosters”, que acompanham a progressão de carreira e motivam o desenvolvimento em termos pessoais e profissionais; e “Connectors”, que mantêm a comunicação e gerem a LOOP POLICY, que consiste no suporte e avaliações.

Amostra

O presente estudo ocorre no desenvolvimento do projeto de investigação, coordenado pela empresa Neotalent, SA, em conjunto com o ISCTE – Business School, com a orientação do Professor Doutor Aristides Ferreira, e com o Instituto Pedro Nunes, sediado em Coimbra, o DTE – Digital Talent Ecosystem com o código LISBOA-01-0247-FEDER-045216 em curso na empresa Novabase Neotalent SA.

Na população de trabalhadores no mercado nacional, a amostra para este questionário diz respeito a colaboradores no setor de *Information Technology*. Esta, é designada como uma amostra por conveniência, pois estes colaboradores estão afetos a uma grande empresa do setor de *Information Technology*. A organização onde foi realizado o estudo é composta por cerca de 800 profissionais de *IT*, em que participaram neste questionário 279 profissionais de *IT* ($n = 279$), que se encontram na organização, sendo que o número de colaboradores do género feminino são 78 profissionais, do género masculino 144 profissionais e 57 não referiram o seu género. Com uma média de idades de 37 anos ($M = 37.12$) e antiguidade de cerca de 4 anos ($M = 3.51$) nesta empresa. Relativamente às habilitações académicas dos colaboradores segundo o estudo realizado 0,36% detêm Código Descontinuado – Concluído, 1,43% o Curso Profissional Escolar – Nível III, 0,36% o Ensino Pós-Secundário – Não Superior Nível IV, 3,58% o Ensino Secundário Técnico Complementar, 1,08% o Ensino Secundário Técnico-Profissional, 3,94% com o Ensino Secundário (Profissional), 62,37% com o Ensino Superior e 26,88% não caracterizam a sua qualificação académica.

Em relação aos colaboradores que participaram neste questionário, o questionário de intenção de *turnover*, com uma amostra de 138 colaboradores ($n = 138$), em que 31 profissionais são do género feminino, 50 do género masculino e 57 não referiram o seu género. Estes profissionais, que se encontram nesta organização, têm as seguintes qualificações académicas: 0,72% com Ensino Pós-Secundário Não Superior Nível IV; 2,98% com Ensino Secundário Técnico Completo; 42,03% com Ensino Superior; e 54,35% não caracterizou as qualificações académicas que detém. Com uma antiguidade média de 3 anos ($M = 2.55$) e uma média de idades 36 anos.

Procedimento

No que concerne à calendarização deste estudo, procedeu-se à seleção de informação a utilizar e a elaboração do questionário entre os meses de julho e agosto do ano 2020 (t_0). Seguidamente, no mês de setembro realizou-se o envio do *assessment*, os questionários em formato de jogo, por email para os colaboradores de *IT*, da empresa. Este foi o primeiro momento de recolha de dados, do questionário relacionado com as dimensões de *employer branding*. Ainda, o segundo momento, como enunciado anteriormente, representa a recolha de informação relativa à avaliação de desempenho dos colaboradores do ano 2020 da organização, recolhida no início do ano 2021 (t_{0+1}). Estabeleceu-se um conjunto de questionários diferentes que possibilitam avaliar as variáveis de *employer branding*, intenção de *turnover* e desempenho dos profissionais, para avaliar a perspetiva dos funcionários de *IT* da empresa Neotalent, sendo eles consultores e managers. O modelo aplicado procura uma justificação capaz de explicar uma relação observada entre duas variáveis. Foi garantido o anonimato da identificação dos participantes, relativamente à sua performance, bem como a confidencialidade de todas as respostas dos questionários.

Instrumento

Employer Branding

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, definiu-se como instrumento de recolha de dados, sobre as dimensões de *employer branding*, a utilização de um questionário com a escala de *Employer Branding* adaptada de Ito et al. (2013). Este foi realizado online, através de uma plataforma web, com uma duração de doze minutos. O questionário consiste em 27 questões sobre o *Employer Branding*, sendo enviado aos colaboradores da área de *IT*, apresentando-se num formato de jogo (i.e. *gamification*). No questionário estão apresentadas as dimensões de *Employer Branding* e os participantes têm de selecionar a opção que seja adequada para os mesmos. A escala utilizada no questionário foi adaptada da escala de *Employer Branding* de Ito et al. (2013). Centram-se em sete grupos, sendo estes, remuneração, flexibilidade, segurança, oportunidade de desenvolvimento, promoção, cultura organizacional e acrescentou-se nesta escala uma variável relacionada com os *skills* tecnológicos.

A dimensão remuneração, pretende questionar a importância que o colaborador apresenta sobre o valor que auferir em relação ao salário médio exercido no mercado, comparando esta remuneração com os seus pares, ou seja, colaboradores da mesma empresa que se encontram numa posição hierárquica similar e colaboradores de outras organizações. Para esta dimensão foram apresentados três critérios sendo os seguintes: “Remuneração global atrativa”; “Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado na organização”; “Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações”. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.79, Omega de 0.78 e o peso de três itens que variam entre 0.771 e 0.836.

Os critérios avaliados para a dimensão flexibilidade são os seguintes, “Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida”, “Horário de trabalho flexível” e “Horário de trabalho que me permite ainda tempo para atividades de lazer”, que tencionam compreender a importância que o colaborador atribui à flexibilidade que detém na sua atual empresa, ou seja, ter em consideração a flexibilidade por parte da organização na realização das responsabilidades e o tempo disponível para outras ocupações. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.79, Omega de 0.77 e o peso de três itens que variam entre 0.733 e 0.884.

A terceira dimensão segurança, enquadra os seguintes critérios, “Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho”, “A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores”, “Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma”, que avalia a importância do colaborador sobre a segurança sentida no local de trabalho, sobre a sua posição atual na empresa e se é necessário apresentar estabilidade para o futuro. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.63, Omega de 0.66 e o peso de três itens que variam entre 0.566 e 0.818.

Para o item oportunidade de desenvolvimento, pede-se que o colaborador para as afirmações, “Para a realização do trabalho é exigido a utilização de tarefas e capacidades importantes”, “Oportunidades de aprendizagem e formação”, “Ter a oportunidade de trabalhar em algo que escolhi” e “Ter a oportunidade de trabalhar na profissão para a qual me preparei”, seleccione o grau que o colaborador considera que a organização lhe proporciona ou proporcionará. Esta dimensão apresenta um alfa de Cronbach de 0.75, Omega de 0.75 e o peso de quatro itens que variam entre 0.628 e 0.832.

A quinta dimensão promoção, foi apresentada de forma a compreender a importância dos colaboradores em relação ao plano de progressão de carreira que a empresa desenvolve para o colaborador, mais precisamente a importância de “Oportunidades de progressão de carreira” e “A rapidez com que os colaboradores são promovidos”. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.63, Omega de 0.63 e o peso de dois itens que variam entre 0.638 e 0.855.

Para a dimensão cultura organizacional, questiona-se a importância do critério cultura organizacional, de forma a entender a percepção dos colaboradores sobre a importância de “Orientação da empresa para as pessoas”, “Orientação para a concretização de objetivos”, “Cultura da empresa baseada na honestidade”, “Justiça na tomada de decisões” e “Oportunidade de trabalhar em equipa”. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.85, Omega de 0.82 e o peso de cinco itens que variam entre 0.718 e 0.847.

Ainda, foi criada uma sétima dimensão, *skills* tecnológicos, de forma a avaliar a percepção que os colaboradores de IT têm sobre as capacidades tecnológicas da organização. Para a última dimensão foram apresentados as seguintes afirmações: “Existência de plataformas digitais de apoio aos colaboradores”; “Plataformas digitais que ajudem na gestão de carreira”; “Recurso à inteligência artificial e sistemas de apoio à tomada de decisão”; “Transformação digital de processos associados aos recursos humanos (recrutamento e seleção, conhecimento de oportunidades de carreira...)”; “Participar em processos de recrutamento e seleção com recurso a plataformas digitais inovadoras”; “Existência de sistemas inteligentes que escolhem apenas aqueles testes que são importantes para a minha avaliação”; e “Ter a oportunidade de realizar os testes psicológicos computadorizados em função da minha disponibilidade”. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.92, Omega de 0.90 e o peso de sete itens que variam entre 0.653 e 0.894.

Para o questionário relativo às dimensões de *Employer Branding* o colaborador, que se encontra na organização, seleciona cada item, com a seguinte frase “sinto que a organização me proporciona ou proporcionará”, consoante o grau de concordância, uma escala ordinal de cinco classificações, assim, entre, considerar 1- “Nada Relevante”, 2- “Pouco Relevante”, 3- “Neutro”, 4- “Muito Relevante” e 5- “Extremamente Relevante”. Em relação ao procedimento do questionário, este foi desenvolvido para obter-se uma resposta individual.

Intenção de turnover

Para a medição de turnover, a escala utilizada para avaliar os itens de intenção dos colaboradores de saírem da organização adaptada do estudo de Wayne et al. (1997), com cinco itens. Os cinco indicadores aplicados no questionário são os seguintes: “Assim que encontrar um emprego melhor, deixarei esta empresa/instituição”; “Estou ativamente à procura de um emprego fora desta empresa/instituição”; “Estou a pensar seriamente em deixar o meu emprego.”; “Penso frequentemente em deixar o meu emprego nesta empresa/instituição”; e “Penso que estarei a trabalhar nesta empresa/instituição daqui a cinco anos.”. Sendo este

indicador, um item codificado ao contrário. Aplicada a este questionário a escala ordinal de sete classificações, entre “1- Discordo fortemente” a “7- Concordo fortemente”. A escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.86, Omega de 0.88 e o peso de sete itens que variam entre 0.580 e 0.996.

Desempenho dos profissionais – 2020

Para a medição do desempenho de cada trabalhador por um período de tempo de tempo determinado, modelo de avaliação de desempenho, baseia-se em dois critérios: objetivos, relacionados com a atividade/tarefas que foram propostas para o colaborador; e a matriz de competências, associada ao know-how que o colaborador detém. Relativamente, à classificação do colaborador consoante os objetivos definidos, esta escala detém quatro níveis, sendo estes: o “Top Performer”, o trabalhador excelente que supera os objetivos e expectativas do seu superior hierárquico responsável pela sua avaliação, atribuindo-lhe a classificação “A”; “Good Performer” que domina as competências adequadas que permite cumprir as tarefas pretendidas de forma eficiente, atribuiu-se a letra “B”; o “Sufficient Performer”, quando o colaborador atinge parcialmente os seus objetivos e revela necessidade de melhorias no seu desempenho, com a classificação “C”; e, por fim, o “Under Performer”, atribuído ao profissional que não cumpre os objetivos definidos, atribuída a classificação “D”. A Matriz de competências que aborda quatro medidas sendo as seguintes: competências; gestão de pessoas; conhecimento técnicos; competências pessoais e interpessoais. Esta avaliação tem como objetivo desenvolver, reconhecer e recompensar o colaborador. Relativamente aos resultados obtidos do desempenho destes profissionais, são confidenciais.

Capítulo III - Resultados

De maneira a cumprir o objetivo principal deste estudo, compreender a relação das dimensões de *employer branding* com o desempenho do colaborador e a intenção voluntária de abandonar a empresa, realizou-se a análise destes dados. A análise estatística realizada neste estudo, recorreu toda ela, à linguagem de programação estatística R (R Core Team, 2020) utilizando para isso o *RStudio* (RStudio Team, 2020), que auxilia a recolha, o tratamento e a visualização dos dados, com a utilização de *lavaan* e *semTools* que fazem parte desta linguagem de programação. Para as análises de estatística descritiva analisou-se o coeficiente de variação (CV), o erro-padrão da média (SEM), e a moda. Ainda, avaliaram-se evidências de validade baseadas para o instrumento de Employer Branding com os colaboradores existentes na organização. A fiabilidade tem em atenção os dados associados às medidas de precisão e a dimensionalidade do instrumento incide sobre a estrutura dos itens, seguidamente apresentados. Para avaliar a qualidade do ajustamento global, utilizaram-se estes índices: o *TLI* (Índice Tucker Lewis); o *SRMR* (Standardized Root Mean Square Residual); o *RMSEA* (Root Mean Square Error of Approximation); *NFI* (Normed Fit Index); χ^2/df (relação chi-quadrado e graus de liberdade); e *CFI* (Índice de Ajuste Comparativo). O ajuste dos modelos foi considerado bom se $\chi^2/df < 5$, valores de *SRMR* e *RMSEA* $< 0,08$, valores de *CFI*, *NFI* e *TLI* $> 0,95$.

Employer Branding

Sensibilidade e Dimensionalidade





Em relação aos resultados dos critérios de *employer branding*, a sensibilidade psicométrica para todos os itens “Item 1” a “Item 27”, como resposta mínima, a classificação mais baixa da escala de *employer branding*, de 1 (*Min* = 1) e resposta máxima, a classificação mais alta da escala, possível, é 5 (*Max* = 5). O item que apresenta a média mais baixa foi o item “Item 23” ($M_{Item23} = 3.22$), relacionado com a dimensão *skills* tecnológicos (i.e. “Recurso à inteligência artificial e sistemas de apoio à tomada de decisão”), e o item com a média mais alta foi o item “Item 18” ($M_{Item18} = 4.50$), referente à dimensão cultura organizacional (i.e. “Cultura da empresa baseada na honestidade.”). Não se encontraram violações severas à normalidade em termos de medidas de forma (i.e. *sk* e *ku*), sendo que os valores *sk* e *ku*, se aproximam de zero

(e.g. Item 19: $sk = -1.50$, $ku = 3.09$). Por fim, os instrumentos testados apresentaram boas evidências de sensibilidade das medidas.

Tabela 1

Employer Branding: Estatísticas descritivas dos itens

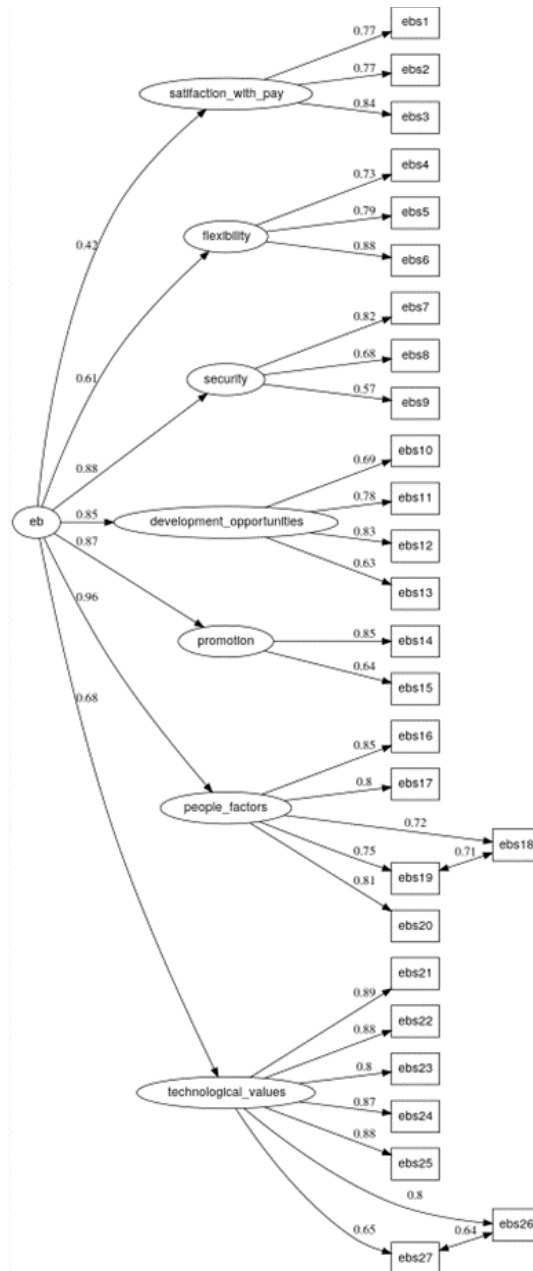
Item	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>P25</i>	<i>Mdn</i>	<i>P75</i>	<i>Max</i>	Histograma	<i>SEM</i>	<i>CV</i>	<i>Mode</i>	<i>sk</i>	<i>ku</i>
Item 1	4.14	0.77	1	4	4	5.00	5		0.05	0.19	4	-1.01	1.94
Item 2	3.82	0.95	1	3	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.72	0.38
Item 3	3.93	0.86	1	3	4	5.00	5		0.06	0.22	4	-0.76	0.82
Item 4	4.27	0.74	1	4	4	5.00	5		0.05	0.17	4	-1.13	2.05
Item 5	4.19	0.76	1	4	4	5.00	5		0.05	0.18	4	-1.10	2.27
Item 6	4.38	0.67	2	4	4	5.00	5		0.05	0.15	4	-1.00	1.31
Item 7	4.22	0.82	1	4	4	5.00	5		0.06	0.20	4	-1.05	1.03
Item 8	3.92	0.88	1	3	4	5.00	5		0.06	0.22	4	-0.55	-0.11
Item 9	3.53	1.09	1	3	4	4.00	5		0.07	0.31	4	-0.42	-0.41
Item 10	3.88	0.73	1	3	4	4.00	5		0.05	0.19	4	-0.53	0.80
Item 11	4.26	0.76	1	4	4	5.00	5		0.05	0.18	4	-1.37	3.11
Item 12	4.29	0.74	1	4	4	5.00	5		0.05	0.17	4	-1.16	2.17
Item 13	4.07	0.88	1	4	4	5.00	5		0.06	0.22	4	-1.05	1.29
Item 14	4.41	0.80	1	4	5	5.00	5		0.05	0.18	5	-1.67	3.34
Item 15	3.73	0.93	1	3	4	4.00	5		0.06	0.25	4	-0.56	0.13
Item 16	4.21	0.81	1	4	4	5.00	5		0.06	0.19	4	-1.20	1.95
Item 17	4.04	0.83	1	4	4	5.00	5		0.06	0.21	4	-0.87	1.02
Item 18	4.50	0.70	1	4	5	5.00	5		0.05	0.16	5	-1.55	3.07
Item 19	4.46	0.71	1	4	5	5.00	5		0.05	0.16	5	-1.50	3.09
Item 20	4.06	0.95	1	4	4	5.00	5		0.06	0.23	5	-1.01	0.92
Item 21	3.88	0.91	1	3	4	5.00	5		0.06	0.23	4	-0.74	0.39
Item 22	3.69	0.97	1	3	4	4.00	5		0.07	0.26	4	-0.52	-0.15
Item 23	3.22	0.98	1	3	3	4.00	5		0.07	0.31	3	-0.08	-0.03

Item 24	3.45	0.97	1	3	4	4.00	5		0.07	0.28	4	-0.50	0.22
Item 25	3.27	0.97	1	3	3	4.00	5		0.07	0.30	3	-0.27	0.17
Item 26	3.32	0.96	1	3	3	4.00	5		0.07	0.29	3	-0.40	0.23
Item 27	3.31	1.01	1	3	3	4.00	5		0.07	0.31	3	-0.51	0.02

O modelo com uma variável latente de segunda-ordem apresentou uma qualidade de ajustamento global aceitável ($\chi^2(1,153) = 1,991.900; p < 0.01; \chi^2/df = 1.73; n = 211; CFI = 0.986; NFI = 0.967; TLI = 0.985; SRMR = 0.079; RMSEA = 0.059; P(RMSEA \leq 0.01) < 0.001; 95\% IC]0.054;0.063[$). O modelo modificado melhorou a qualidade do ajustamento global, por isso estes valores sugerem um bom ajustamento ao modelo testado dos dados, que proporciona boas características da escala. No que diz respeito as variáveis latentes do modelo de segunda-ordem, as estimativas de consistência interna foram boas ($\omega_{L4} = 0.865; \omega_{L5} = 0.928$).

Figura 1

Diagrama: Employer Branding



As cargas fatoriais (λ) e pesos estruturais (γ) do modelo são apresentadas. $\chi^2(315) = 869.363$, $p < .000$, $n = 279$; $\chi^2/df = 2.76$; $CFI = 0.979$; $TLI = 0.977$; $NFI = 0.968$; $SRMR = 0.085$; $RMSEA = 0.091$; $P(RMSEA \leq 0.000) < 0.001$, IC 95%]0.084; 0.098[. Os valores expostos demonstram que existe um bom ajustamento dos dados ao modelo testados. As evidências de validade dos valores apresentam, para a estrutura interna, uma boa evidência para VEM (Variância Extraída Média) ≥ 0.50 ($VEM_{remuneração} = 0.73$; $VEM_{flexibilidade} = 0.64$; $VEM_{oportunidade_de_desenvolvimento} = 0.68$; $VEM_{promoção} = 0.51$; $VEM_{cultura_organizacional} = 0.83$; $VEM_{skills_tecnológicos} = 0.77$).






Intenção de turnover

Sensibilidade e Dimensionalidade

Em termos das propriedades psicométricas, todos os itens de “Item 1” a “Item 5”, como resposta mínima, a classificação mais baixa desta escala, de 1 ($Min = 1$) e resposta máxima, a classificação mais alta da escala, possível, é 7 ($Max = 7$). O item com a média mais baixa foi o item “Item 2” ($M_{Item2} = 1.93$), “Estou ativamente à procura de uma vaga de emprego fora desta empresa/instituição”, e o item com a média mais alta foi o item “Item 5” ($M_{Item5} = 3.92$), “Penso que estarei a trabalhar nesta empresa/instituição daqui a cinco anos.”. Em termos de medidas de forma não foram encontradas violações severas à normalidade, com os valores de $|sk/|$ e $|ku/|$ aproximarem de zero (Item 2: $sk = 1.68$; $ku = 2.75$).

Tabela 2

Intenção de turnover: Estatísticas descritivas dos itens

Item	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>P25</i>	<i>Mdn</i>	<i>P75</i>	<i>Max</i>	Histograma	<i>SEM</i>	<i>CV</i>	<i>Mode</i>	<i>sk</i>	<i>ku</i>
Item 1	3.35	1.69	1	2	3	4.00	7		0.11	0.50	4	0.37	-0.69
Item 2	1.93	1.29	1	1	1	2.00	7		0.09	0.67	1	1.68	2.75
Item 3	2.06	1.50	1	1	1	2.25	7		0.10	0.73	1	1.63	2.05
Item 4	2.08	1.46	1	1	2	2.00	7		0.10	0.70	1	1.59	1.95
Item 5	3.82	1.69	1	3	4	5.00	7		0.11	0.44	4	0.05	-0.61

O TLI (Índice Tucker Lewis), o SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), o RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), NFI (Normed Fit Index), χ^2/df (relação chi-quadrado e graus de liberdade) e CFI (Índice de Ajuste Comparativo) foram usados como índices de bondade-de-ajuste. O ajuste dos modelos foi considerado bom se $\chi^2/df < 5$, valores de SRMR e RMSEA $< 0,08$, valores de CFI, NFI e TLI $> 0,95$.

As cargas fatoriais (λ) e pesos estruturais (γ) do modelo são apresentadas. $\chi^2(5) = 8.029$, $p < 0.155$, $n = 279$; $\chi^2/df = 1.60$; $CFI = 1.000$; $TLI = 0.999$; $NFI = 0.999$; $SRMR = 0.034$; $RMSEA = 0.053$; $P(RMSEA \leq 0.402) < .001$, IC 95%]0.000; 0.117[. A evidência de validade do critério de intenção de turnover apresenta uma boa evidência com $VEM_{turnover} = 0.68$.

Correlações entre variáveis

A empresa com cerca de 800 colaboradores, profissionais de IT, foram avaliados 279 profissionais sobre promoção, oportunidades de desenvolvimento profissional, cultura organizacional, segurança, *skills* tecnológicos, remuneração, flexibilidade, foi aplicada um teste de correlação entre os critérios apresentados. Sobre esta correlação podemos concluir que os valores mais altos são: correlação oportunidade de desenvolvimento e cultura organizacional ($r = 0.52, p = 0.01$), ou seja, a percepção do indivíduo sobre as tarefas realizadas e como as mesmas são desenvolvidas melhora a opinião dos colaboradores sobre preocupação apresentada por parte da organização; correlação entre o critério cultura organizacional, e *skills* tecnológicos ($r = 0.51, p < 0.01$), e segurança ($r = 0.49, p < 0.01$); e correlação entre promoção e oportunidade de desenvolvimento ($r = 0.49, p < 0.01$) em que indica a evidência positiva entre a potencial progressão de carreira e as oportunidades de desenvolvimento para além na progressão como no crescimento de capacidades técnicas, e cultura organizacional com uma correlação positiva ($r = 0.47, p < 0.01$), tendo este critério influência positiva na percepção do colaborador sobre a consideração que a empresa tem pelos colaboradores. As correlações que apresentam evidência moderada são as seguintes, entre: oportunidade de desenvolvimento e segurança ($r = 0.39, p < 0.05$), e *skills* tecnológicos ($r = 0.42, p < 0.05$); segurança e *skills* tecnológicos ($r = 0.39, p < 0.05$); e promoção e segurança ($r = 0.37, p < 0.05$), e *skills* tecnológicos ($r = 0.33, p < 0.05$).

Tabela 3

Correlações entre as dimensões de Employer Branding

	Promoção	Oportunidade de desenvolvimento	Cultura Organizacional	Segurança	Skills Tecnológicos	Remuneração	Flexibilidade
Desempenho 2020	-0.020	0.02	0.07	-0.09	-0.17	0	-0.06
Promoção		0.49**	0.47**	0.37*	0.33*	0.25	0.30
Oportunidade de desenvolvimento			0.52**	0.39*	0.42*	0.15	0.06
Cultura Organizacional				0.49**	0.51**	0.09	0.27
Segurança					0.39*	0.23	0.25
Skills tecnológicos						-0.05	0.05
Flexibilidade							0.23

** $p < .01$

* $p < .05$

Regressão Linear e Teste de Hipóteses

Após a análise de correlações entre os construtos, realizou-se o teste de regressão linear de maneira a perceber quais as variáveis independentes (i.e. remuneração, flexibilidade, segurança, oportunidade de desenvolvimento, promoção, cultura organizacional e *skills* tecnológicos) que são preditores da variável dependente, desempenho 2020. Os resultados demonstram que, com uma amostra igual a 279 colaboradores, duas de sete hipóteses, anteriormente apresentadas, são preditores significativos da performance dos colaboradores de *IT* da empresa portuguesa, onde foi realizado o estudo. A primeira, H1f demonstra que é um preditor significativo e positivo da performance ($\beta = 0.174$, $p = 0.022$), ou seja, a dimensão de *employer branding*, cultura organizacional, contribui significativamente sobre o desempenho destes colaboradores. A segunda, H1g, apresenta com ser relevante para a performance, mas de forma negativa ($\beta = -0.126$, $p = 0.011$), ou seja, a dimensão de *employer branding*, *skills* tecnológicos demonstra ser um preditor significativo e negativo para a performance. Assim demonstra que a utilização de plataformas digitais para melhorar o apoio ao colaborador, os processos de atração e retenção, a gestão de carreira, entre outras tarefas, desta organização afeta negativamente a performance dos seus colaboradores.

As outras hipóteses, apresentadas anteriormente, que não estão identificadas como preditores de interesse para a desempenho por parte dos colaboradores, foram H1a ($\beta = -0.000$, $p = 0.997$), H1b ($\beta = -0.091$, $p = 0.341$), H1c ($\beta = -0.110$, $p = 0.301$), H1d ($\beta = 0.040$, $p = 0.717$) e H1e ($\beta = -0.010$, $p = 0.928$). Sendo que o valor de “p” se apresenta superior ao alfa ($\alpha = 0.05$), portanto estas variáveis independentes não possuem capacidade explicativa da variável dependente, desempenho dos profissionais 2020. Ainda, a variância da variável dependente, desempenho 2020, explicada pelo modelo é igual a 8.1% ($r^2 = 0.081$), sendo uma variância pequena.

Tabela 4

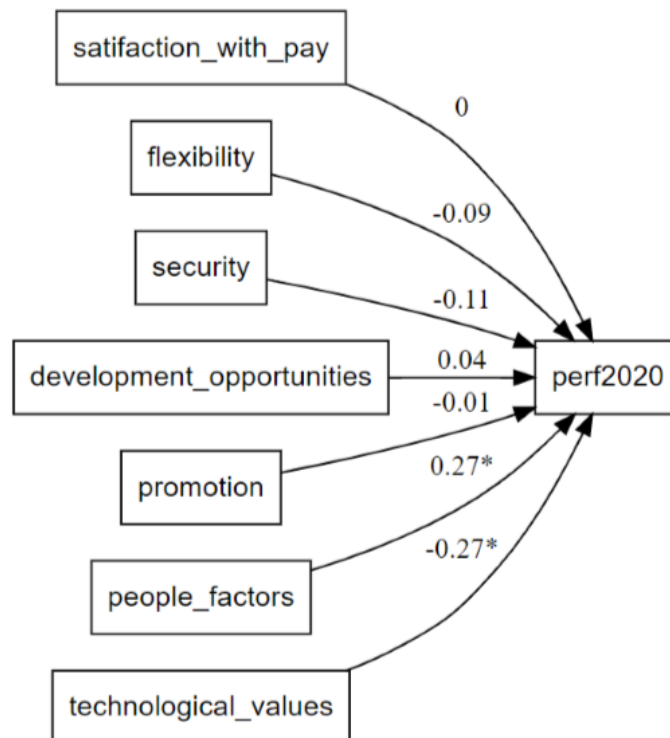
Análise das variáveis de employer branding explicando a performance futura dos trabalhadores de IT

	B	SE	β	t	p
Desempenho 2020					
Remuneração	-0.000	0.047	-0.000	-0.003	0.997
Flexibilidade	-0.055	0.058	-0.055	-0.953	0.341
Segurança	-0.052	0.050	-0.052	-1.034	0.301
Oportunidade de desenvolvimento	0.027	0.075	0.027	0.363	0.717
Promoção	-0.005	0.053	-0.005	-0.090	0.928
Cultura Organizacional	0.174	0.076	0.174	2.291	0.022
Skills Tecnológicos	-0.126	0.049	-0.273	-2.555	0.011

Nota: B = coeficientes não padronizados; β = coeficientes padronizados; SE = erro-padrão; t = teste t; p = teste de significância.

Figura 2

Diagrama: Coeficiente Desempenho 2020



Na análise do teste de regressão linear sobre a relação das dimensões de *employer branding* com a intenção de *turnover* dos profissionais não existe nenhuma evidência empírica que confirme a relação entre as dimensões remuneração (H2a: $\beta = -0.065$, $p = 0.401$), flexibilidade (H2b: $\beta = -0.015$, $p = 0.853$), segurança (H2c: $\beta = -0.041$, $p = 0.627$), oportunidade de desenvolvimento (H2d: $\beta = -0.030$, $p = 0.743$), promoção (H2e: $\beta = 0.075$, $p = 0.371$), cultura organizacional (H2f: $\beta = -0.097$, $p = 0.345$) e *skills* tecnológicos (H2g: $\beta = -0.145$, $p = 0.076$), seja negativa e significativamente correlacionada com a intenção de abandono voluntário da organização, intenção de *turnover*. Visto que o valor de “ p ” se apresenta superior ao alfa ($\alpha = 0.05$), portanto estas variáveis dependentes não possuem capacidade explicativa da variável intenção de abandono voluntário. Ainda, a variância da variável dependente (i.e. intenção de *turnover*) explicada pelo modelo é pequena, igual a 6.4% ($r^2=0.064$).

Tabela 5

Análise das variáveis de employer branding explicando a intenção de abandono voluntário dos trabalhadores de IT

	B	SE	β	t	p
Intenção de Turnover					
Remuneração	-0.112	0.134	-0.065	-0.841	0.401
Flexibilidade	-0.031	0.167	-0.015	-0.186	0.853
Segurança	-0.073	0.150	-0.041	-0.486	0.627
Oportunidade de desenvolvimento	-0.066	0.202	-0.030	-0.328	0.743
Promoção	0.132	0.147	0.075	0.894	0.371
Cultura Organizacional	-0.201	0.213	-0.097	-0.944	0.345
<i>Skills</i> Tecnológicos	-0.232	0.131	-0.145	-1.774	0.076

Nota: B = coeficientes não padronizados; β = coeficientes padronizados; SE = erro-padrão; t = teste t ; p = teste de significância.

Capítulo IV - Discussão de Resultados

A presente dissertação pretendeu analisar a perceção dos profissionais do setor de *IT* sobre as dimensões de *employer branding* da empresa, que deve, como prática de longa duração, criar nos potenciais e atuais colaboradores conhecimento e entendimento da estratégia da organização (Tajpour et al., 2021), na Neotalent, de forma a compreender que atributos são mais valorizados pelos profissionais e que dimensões afetam o desempenho e intenção voluntária de abandonar a organização. Com o *Employer Branding* a organização evolui consoante ao que o mercado de trabalho (Ahmad & Daud, 2016) pretende. Por fim, pretende-se que o presente estudo esclareça, também, quais os preditores de intenção de *turnover* destes colaboradores, de maneira a reduzir a intenção dos mesmos de saírem da organização. Visto que, esta decisão representa para a organização um elevado custo no processo de recrutamento e formação de um novo profissional (Pflügler et al., 2018) e existe uma elevada dificuldade em atrair e reter talentos com estas qualificações (Hanin et al., 2013).

Relativamente às hipóteses testadas, percebemos que a H1f (i.e. “A variável de *employer branding*, a cultura organizacional (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.”) é suportada, pois com uma amostra de 279 colaboradores da empresa desta dimensão de *employer branding*, a cultura organizacional, demonstra ser preditor significativo e positivo do desempenho dos profissionais ($\beta = 0.174$, $p = 0.022$), ou seja, aspetos como a orientação da empresa para as pessoas, os objetivos, a oportunidade de trabalhar em equipa contribui de forma relevante sobre a performance destes colaboradores. Tal como mencionado no estudo realizado por Nayak (2017), critérios como a cultura organizacional são considerados na decisão, de integrar esta organização e, neste caso, continuar a desempenhar tarefas na empresa. Assim, a empresa tem de certificar-se que consegue desenvolver um bom ambiente de trabalho para incentivar os colaboradores (Ozcelik, 2015) e assim sendo a perceção da cultura organizacional apresentar-se como um forte aspeto do *employer brand* (Kucherov et al., 2019). Deste modo, para as empresas do setor de *IT* contribuírem no sentido de aumentarem a taxa de retenção, devem salientar a empresa como um excelente local de trabalho e espírito de equipa (Kashyap & Verma, 2018)

Relativamente à hipótese H1g (i.e. “A variável de *employer branding*, com *skills* tecnológicos (t_0), encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o desempenho avaliado mais tarde (t_{0+1}) pelas chefias em 2020.”), apresenta-se significativa para o desempenho do colaborador, mas de forma negativa ($\beta = -0.126$, $p = 0.011$), ou seja, existência

de plataforma digitais de apoio aos colaboradores, que ajudem na gestão de carreira, transformação em processos de recrutamento e seleção com recurso a plataformas digitais inovadoras, entre outros aspetos, afeta negativamente o desempenho do colaborador. Para alguns profissionais consideram mais interessante as *skills* técnicas (Stanca et al., 2020) da empresa e, portanto, o *employer brand* será distinto consoante as *hard skills* (Chunping & Xi, 2011). Com a utilização de *gamification* cria-se uma nova abordagem do departamento de Recursos Humanos, no *Employer Branding*, de forma a atrair e motivar os colaboradores a manterem-se na organização (Küpper et al., 2019). Visto que segundo realizado por Lowman (2016) *gamification* apresenta-se como ferramenta digital inovadora e eficaz nos processos anteriormente identificados. Ainda, o estudo de Küpper et al. (2019), que tinha como propósito de estudar se o processo de atração, retenção e, ainda, motivação dos colaboradores poderá ser influenciada pelo uso de *gamification*, consegue justificar que esta ferramenta será propícia a melhorar a estratégia da empresa. Por fim, a ferramenta, *gamification*, fundamental para o processo de atração e retenção de talentos (Lowman, 2016). No entanto, este estudo demonstra que nesta organização estas plataformas digitais não demonstram ser positivas para o desempenho dos profissionais de *IT*, tanto na análise do teste de hipóteses, como na análise de correlações entre variáveis desempenho 2020 e *skills* tecnológicos ($r = -0.17$).

As outras hipóteses, apresentadas anteriormente, que não estão identificadas como preditores de interesse para a desempenho por parte dos colaboradores, foram: remuneração (H1a: $\beta = -0.000$, $p = 0.997$); flexibilidade (H1b: $\beta = -0.091$, $p = 0.341$); segurança (H1c: $\beta = -0.110$, $p = 0.301$); oportunidade de desenvolvimento (H1d: $\beta = 0.040$, $p = 0.717$); promoção (H1e: $\beta = -0.010$, $p = 0.928$). Sendo que o valor de “ p ” se apresenta superior ao alfa ($\alpha = 0.05$), portanto estas variáveis independentes não possuem capacidade explicativa da variável dependente, desempenho dos profissionais 2020. As dimensões, anteriormente apresentadas, não são positivas nem se encontra positivamente relacionadas com o desempenho dos profissionais. A relação negativa entre as dimensões de *Employer Branding* e o desempenho do colaborador pode relacionar-se com o facto destes se encontrarem num formato de negócio temporário, contrato de trabalho temporário. Este trabalho é caracterizado como uma atividade sazonal, em que a prestação de serviços consiste em executar tarefas definidas e não duradouras e, ainda, como anteriormente referido neste contrato existem três intervenientes: o colaborador, que presta o serviço; a empresa de trabalho temporário, que contrata e remunera o colaborador; e a empresa onde o colaborador presta o serviço, que acolhe o colaborador (Inês, 2020). O *Employer Branding* melhora a distinção entre as organizações e cria uma forte ligação entre os colaboradores e organização e, por consequência, aumenta o desempenho (Lievens &

Slaughter, 2016). Devido ao facto de a empresa alocar os seus colaboradores em projetos, com diferentes características e de diferentes empresas-clientes, a organização-mãe não estabelece ligação com os seus colaboradores.

Em relação às hipóteses apresentadas, sobre a relação das dimensões do *employer branding* com a intenção de *turnover* do colaborador, nenhuma foi suportada: remuneração (H2a: $\beta = -0.065$, $p = 0.401$); flexibilidade (H2b: $\beta = -0.015$, $p = 0.853$); segurança (H2c: $\beta = -0.041$, $p = 0.627$); oportunidade de desenvolvimento (H2d: $\beta = -0.030$, $p = 0.743$); promoção (H2e: $\beta = 0.075$, $p = 0.371$); cultura organizacional (H2f: $\beta = -0.097$, $p = 0.345$); e *skills* tecnológicos (H2g: $\beta = -0.145$, $p = 0.076$). Portanto nenhuma dimensão de *employer branding* se apresenta negativa e significativamente correlacionadas com a intenção de *turnover*, pois os profissionais encontram-se num trabalho em que temporário e por tanto, sendo estes alocados a diferentes projetos, com diferentes características e de diferentes empresas, pode levar a que aspetos como remuneração, flexibilidade, segurança, oportunidade de desenvolvimento e promoção, os colaboradores não apresentam qualquer relação com a empresa, de trabalho temporário. Com a falta de relacionamento pode intensificar a sua intenção de *turnover* (Kashyap & Verma, 2018).

A dimensão de remuneração, baseia-se na percepção dos colaboradores relativamente ao que a organização proporciona, como remuneração acima da média e segurança dentro da organização (Ahmad & Daud, 2016), no entanto este profissional irá receber consoante a participação no projeto. A dimensão de oportunidades de desenvolvimento que implica a organização proporcionar experiências que melhorem a carreira (Ahmad & Daud, 2016) e a segurança no trabalho e oportunidades de desenvolvimento podem ser classificados como aspetos relacionados com a atração e retenção de profissionais, que não apreciam tomar riscos (Mastracci, 2020), no entanto estes colaboradores são indicados para os projetos consoante as *hard skills* e, portanto, não possibilita ao profissional de *IT* evoluir as capacidades técnicas e progredir na carreira. Assim, as dimensões do *employer branding* apresentam-se relacionadas negativamente com a intenção de *turnover* para os profissionais de *IT* (Kashyap & Verma, 2018).

Implicações da investigação

As questões apresentadas visam a analisar que dimensões do *Employer Branding*, atributos instrumentais adaptados da escala da Ito et al. (2013) como a remuneração, flexibilidade, segurança, oportunidade de desenvolvimento, promoção, cultura organizacional e acrescentou-se nesta escala uma variável relacionada com os *skills* tecnológicos, influenciam a perceção dos colaboradores de *IT*. Com a evolução tecnológica, as organizações carecem de construir um ambiente colaborativo que para além de atrair potenciais colaboradores possam reter os profissionais mais talentosos (Nayak, 2017).

Assim, a presente dissertação apresenta contribuições teóricas para o estudo setor de tecnologia de informação, visto que acresce mais informação sobre uma temática que se apresenta pouco desenvolvida. Sendo que, para a organização reformular o processo de recrutamento quando um colaborador apresenta a intenção de abandonar a sua organização (Mariani et al., 2020), precisa de compreender, antes desta intenção que aspetos do seu *employer branding* necessitam alterar. O estudo não apresenta hipóteses com evidência empírica, mas apresenta uma dimensão nova que neste setor deve ser estudada, relacionado com a área tecnológica da organização (i.e. *skills* tecnológicos). Ainda, este estudo, também, pretende, acrescentar mais conhecimento sobre as dimensões de *employer branding* que merece a maior atenção por parte das empresas do setor de *IT*. Sendo que estas dimensões, segundo Van Hoye et al. (2013) provocam a segregação das organizações, permitindo aos colaboradores distingui-las e, ainda, pode sustentar a dimensão simbólica da marca, nas responsabilidades que são exigidas pela função, ou dimensão instrumental.

Por fim, apresenta contribuições na retenção de profissionais com estas qualificações, com a apresentação de resultados relacionados com desempenho do colaborador, que melhora o *engagement* do colaborador e, consequentemente, reduz a intenção de *turnover*. Os resultados podem, assim, ajudar a alcançar uma vantagem competitiva e a ter sucesso nos mercados globais e em mudança (Bohlmann et al., 2016).

Ainda, os resultados deste estudo têm várias implicações práticas. Primeiramente, este estudo demonstra o interesse de uma organização do setor de *IT* para promover um bom lugar para trabalhar e melhorar o seu *employer branding*. Sendo que o *employer brand* tem um potencial impacto na produtividade (Bussin & Mouton, 2019) dos seus colaboradores que foi confirmado neste estudo. Ainda, este o estudo melhora a compreensão por parte da organização sobre as dimensões de *employer branding* que afetam os seus colaboradores de *IT*, e, com isto melhorar as estratégias de atração e retenção destes profissionais.

Neste sentido, de identificar os efeitos do *employer branding*, recolhemos critérios vantajosos e favoráveis para a organização (Barbaros, 2020). Assim, o presente estudo deve ser aproveitado pela organização para que possam compreender de um modo mais assertivo quais as dimensões de *employer branding* que devem investir e melhorar para que a perceção dos profissionais seja adequada e, também, procura contribuir com uma nova dimensão de *employer branding*, que até ao momento não foi utilizada num estudo sobre os profissionais do setor de *IT*.

Limitações

A amostra neste estudo define-se como amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os indivíduos que integram esta escolha representam uma divisão da população-alvo, de uma única empresa. Ainda, esta amostra populacional representa cerca de 34% (279/800) da população total de colaboradores da empresa Neotalent. Assim, não pode ser aceite como representativa das perceções e com capacidade de generalizar a população total de profissionais de *IT*, relativamente a esta empresa e, ainda, pelo estudo não se desenvolver com profissionais de outras organizações deste setor, não apresenta ter medida que possa representar estes colaboradores a nível nacional. Pois a amostra por conveniência restringe a questão da generalização à população total de profissionais de *IT* (Kucherov & Zhiltsova, 2020; Bethke-langenegger et al., 2011; Özçelik & Findıklı, 2014). Para uma investigação futura, deve-se utilizar uma amostra maior e com diferentes países (Schmidt et al., 2016) de maneira a elevar a capacidade de generalizar as perceções dos profissionais de *IT* e compreender a diferença entre colaboradores de diferentes nacionalidades. Ainda, para estes estudos futuros devemos considerar, realizar a análise das dimensões de *employer branding*, escala de Ito et al. (2013) e da nova dimensão (i.e. *skills* tecnológicos), uma organização ou várias do setor de *IT* com um modelo de negócio diferente daquele desenvolvido pela Neotalent, de forma a compreender possíveis diferenças entre organizações.

Sugestões de aprofundamento da temática

A presente dissertação teve como temática a percepção dos colaboradores de *IT* sobre as dimensões do *employer branding* da organização Neotalent, para melhorar este tema será interessante compreender as possíveis diferenças existentes na atração e retenção. Devido aos programas relacionado com a ferramenta de *employer branding* das organizações, integrarem os processos de atração e retenção (Ozcelik, 2015) sugerimos que esta temática seja monitorizada, para que possam ser realizados ajustes, principalmente após a Pandemia, Covid-19, para analisar diferenças.

Além deste aspeto, como sabemos, atualmente, o formato teletrabalho apresenta-se como uma nova estratégia do negócio de várias empresas, portanto acrescentar esse critério na análise das dimensões de *employer branding*. Isto porque existe a possibilidade de o colaborador poder trabalhar numa empresa estrangeira, mas a partir de sua casa e os pacotes salariais exercidos são superiores aos auferidos em Portugal. De forma a aumentar o rendimento dos profissionais, as empresas apresentam a opção de trabalhar remotamente (Gribanova & Abeltina, 2018), ou seja, aplicam a estratégia do teletrabalho, que se apresenta favorável para os profissionais de tecnologia de informação. Inclusive, este estudo deve ser aplicado em empresas com diferentes tipos negócios (Schmidt et al., 2016), sendo que a organização, onde foi aplicado o estudo, presta serviços de curto, médio ou longo prazo alocando os profissionais ao projeto. Portanto, de maneira a aumentar o conhecimento sobre a relação das variáveis de *employer branding* com o desempenho e intenção de turnover, deve-se aplicar em organizações denotadas como “cliente final”.

Ainda, visto que o essencial para o crescimento de cada organização encontra-se no conhecimento técnico que os seus colaboradores possuem, o capital intelectual dos profissionais de *IT* (Nayak, 2017), de forma a manter este capital é importante compreender diferenças entre gerações (Younas & Bari, 2020). Sendo que, estudos apontam a existência de pelo menos três gerações de profissionais que interagem, atualmente, no local de trabalho os *Baby Boomers*, que nasceram entre 1946 e 1960 a Geração X, entre 1961 e 1981 e a Geração Y, entre 1982 e 2000 (Reis & Braga, 2016). Pois, para as organizações a tarefa de alinhar os sistemas de recompensas e compensação com diferentes gerações demonstra ser complexa (Stone & Deadrick, 2015). Logo é necessário compreender as diferenças, entre gerações, relativamente às dimensões de *employer branding* e, ainda, procurar explorar os atributos mais valorizados pela próxima geração, a Geração Z.

Capítulo V - Conclusão

Atualmente, com a mudança do mercado de trabalho, no setor de tecnologia de informação e a evolução tecnológica é necessário a organização se adaptar a estas alterações presentes neste setor. Visto que esta abordagem, utiliza os processos de atração, seleção e retenção de colaboradores, principalmente os potenciais “talentos” e os já existentes na organização (Backhaus & Tikoo, 2004), principalmente, neste setor volátil (Agrawal & Swaroop, 2009).

No sentido de melhorar e reestruturar estes processos, conforme os valores que os colaboradores apresentam como importantes, é necessário avaliar as percepções dos profissionais para que a empresa se adapte ao setor de *IT*, que tanto nacional como internacional é bastante competitivo. Para que o nível de insegurança dos profissionais decresça deve-se aumentar o envolvimento dos colaboradores da organização (Tiwari & Lenka, 2020), para que a intenção de *turnover* diminua. Com isto, podemos afirmar que importa a esta empresa e outras organizações que se apresentam neste setor, que continuem a evoluir e desenvolver-se, de forma a perceber quais os critérios de *Employer Branding* que as tornam mais competitivas (Reis & Braga, 2016), que aspetos motivam estes profissionais a continuar numa organização e alinhar essas expectativas com a estratégia de negócio e comunicação da empresa.

Para as organizações é importante que o índice de retenção seja superior, o índice de recrutamento de profissionais com qualificações na área aumente, e a intenção de *turnover* diminua. Assim, criar ferramentas eficazes que impeçam a intenção de abandono voluntário torna-se relevante para as organizações (Mangisa et al., 2015). Pois, apenas assim a empresa, demonstra estar preocupada com os colaboradores e com a evolução deste setor, em constante evolução. Sendo o setor de *IT*, para as organizações, o mais dinâmico e volátil. Ainda, o essencial para o crescimento de cada organização encontra-se no conhecimento técnico que os seus colaboradores possuem, o capital intelectual (Nayak, 2017).

Resumidamente, esta dissertação pretendeu analisar as dimensões de *employer branding*, devido ao facto das avaliações das dimensões desta ferramenta, *Employer Branding*, serem necessárias para as organizações e as relações que estas detêm sobre o desempenho do colaborador e sobre a sua intenção de *turnover*. Sendo que o *Employer Branding* se tornou prática comum das organizações e uma área em constante desenvolvimento (Ahmad & Daud, 2016), principalmente no setor de *Information Technology (IT)*. Com a alteração constante de necessidades, a análise das expectativas que o colaborador tem em relação à organização sofrem alterações e importa que as empresas, que se apresentam neste setor, alinharem essas expectativas com a estratégia de negócio e comunicação da empresa. Pois através de uma

comunicação eficiente dentro da organização, entre os colaboradores e supervisores e colegas de trabalho, aumenta o desempenho dos seus colaboradores e a partilha de ideias (Tiwari & Lenka, 2020). Isto para que a proporção de retenção seja superior, o índice de recrutamento de profissionais com qualificações na área aumente, à intenção de *turnover*.

Referências Bibliográficas

- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *The Journal of Business Perspective*, 13(3), 41–49.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 690–698. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00086-1)
- Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balestri, D., & Sabeau, R. (1995). *Developing as Information Technology Professionals: Profiles and Practices*. 1–12.
- Barbaros, M. C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87–112. <https://doi.org/10.7341/20201643>
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Bethke-langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). *Effectiveness of talent management strategies*. 5(5), 524–539.
- Bohlmann, C., Krumbholz, L., & Zacher, H. (2016). *The Triple Bottom Line and Organizational Attractiveness Ratings: The Role of Pro- Environmental Attitude*. July, 1–23.
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chaudhuri, S. W. (2011). Knowledge Management in Indian IT Industries. *3rd International Conference on Information and Financial Engineering*, 12, 251–258.

- Chițu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, 11(3), 220–230. <https://doi.org/10.18662/po/11.3/209>
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087–2091. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360>
- Coombs, C. R. (2009). *Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector*. 46, 233–240. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.02.004>
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), 1403–1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5–6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Eger, L., Mičák, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Eger, L., Mičák, M., & Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer. *E a M: Ekonomie a Management*, 21(1), 224–237. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-015>
- Enăchescu, M.-I. (2016). A Prototype for an e-Recruitment Platform using Semantic Web Technologies. *Informatica Economica*, 20(4/2016), 62–75. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.4.2016.06>
- Gribanova, S., & Abeltina, A. (2018). *Motivation of Young It Professionals*. <https://doi.org/10.3846/bm.2018.37>
- Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). *Employer Branding Through Social Media: the Case of Largest Polish Companies*. <https://doi.org/10.3846/bm.2018.42>
- H. Mastracci, S. (2020). Evaluating HR for Recruiting and Management Strategies Retaining IT Professionals in the U.S. Federal Government. *Ministry of Finance Malaysia*, 38(2), 19–35. https://www.treasury.gov.my/pdf/budget/budget_info/2020/revenue/section3.pdf
- Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57–83. <https://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>
- Inês, S. (2020). *Contrato de trabalho temporário: esclareça as suas dúvidas*. EKONOMISTA. <https://www.e-konomista.pt/contrato-de-trabalho-temporario/>
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for

- employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Kori, K., Pedaste, M., & Must, O. (2018). *The Academic, Social, and Professional Integration Profiles*. 18(4).
- Kucherov, D. G., Zamulin, A. L., & Tsybova, V. S. (2019). How Young Professionals Choose Companies: Employer Brand and Salary Expectations. *Russian Management Journal*, 17(1), 29–46. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.102>
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, March, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002>
- Lievens, F. (2007). *Employer Branding In The Belgian Army: The Importance Of Instrumental And Symbolic Beliefs For Potential Applicants, Actual Applicants, And Military Employees*. 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lowman, G. H. (2016). *Moving Beyond Identification : Using Gamification To Attract and Retain Talent*. 2012, 677–682. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edq046>
- Mahesh, V. J., & Narmadha, K. R. (2021). Employee retention strategies in IT sector – a perceptual survey. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(02). <https://doi.org/10.47750/cibg.2020.26.02.151>
- Mangisa, C. A., Schultz, C. M., & Hoek, L. Van. (2015). *An analysis of transformational*

leadership , talent acquisition and talent retention of engineers at an energy provider in South Africa. 1–12.

- Mariani, P., Marletta, A., Mussini, M., & Zenga, M. (2020). Professional Profiles and Job Requirements in Labour Demand : An Analysis of the Italian Information Technology. *Social Indicators Research*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02394-9>
- Murray, J. P. (1999). Successfully hiring and retaining it personnel. In *Information Systems Management* (Vol. 16, Issue 2, pp. 18–24). <https://doi.org/10.1201/1078/43188.16.2.19990301/31172.4>
- Nayak, S. (2017). *Antecedents to Employer Branding: A Strategic focus on the Information Technology (IT) Sector.* 15(2), 143–151. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.13>
- Neill, M. S. (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1–25. <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Marlene-S.-Neill.pdf>
- Nguyen, T. (2020). Determinants of Talent Retention in Textile and Garment Companies in Binh Duong Province *. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 475–484. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.475>
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99–107. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120–1128. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.127>
- Pflügler, C., Becker, N., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2018). Strategies for retaining key IT professionals. *MIS Quarterly Executive*, 17(4), 297–314. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00003>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- R Core Team. (2020). R: A language and environment for statistical computing [Computer software].
- RStudio Team. (2020). RStudio: Integrated development for R [Computer software].
- Schmidt, G. B., Lelchook, A. M., & Martin, J. E. (2016). The Relationship Between Social

- Media Co-worker Connections and Work - Related Attitudes. *Computers in Human Behavior*, 55, 439–445. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.045>
- Silva, I. (2020). *Contrato de trabalho temporário: esclareça as suas dúvidas*. Acedido em: 22, dezembro, 2021. <https://www.e-konomista.pt/contrato-de-trabalho-temporario/>
- Stanca, L., Lacurezeanu, R., Bresfelean, V. P., & Pandelica, I. (2020). *CCC Publications Determining IT Student Profile Using Data Mining and Social Network Analysis*.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Tajpour, M., Salamzadeh, A., & Hosseini, E. (2021). *Job Satisfaction in IT Department of Mellat Bank : Does Employer Brand Matter ? January*.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2020). ScienceDirect Employee engagement : A study of survivors in Indian IT / ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249–266. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543–557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Wizniuk, N. M., & Kumar, S. (2018). The levers of HR and how it influences corporate culture. *AIP Conference Proceedings*, 2020(October 2018). <https://doi.org/10.1063/1.5062677>
- Wolfswinkel, M. B., Enslin, C., Executive, F., Town, C., & Africa, S. (2020). *Talent attraction and retention through brand building : An exploration of practices in companies that are top South African brands*. 1–11.
- Yoganathan, V., Osburg, V. S., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology and Marketing*, 38(3), 524–536. <https://doi.org/10.1002/mar.21451>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development.

Economic Research-Ekonomska Istrazivanja , 33(1), 1330–1353.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>

Anexos

Escala de retenção (Ito et al., 2013)

Tabela 6

Escala aplicada ao questionário de Employer Branding

“Sinto que a organização me proporciona ou proporcionará”:

Item	Nada Relevante	Pouco Relevante	Neutro	Muito Relevante	Extremamente Relevante
1. Remuneração global atrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Equilíbrio entre as horas de trabalho e o meu estilo de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Horário de trabalho flexível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Horário de trabalho que me permite ainda tempo para atividades de lazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Para a realização do trabalho é exigido a utilização de tarefas e capacidades importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Oportunidades de aprendizagem e formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ter a oportunidade de trabalhar em algo que escolhi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ter a oportunidade de trabalhar na profissão para a qual me preparei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Oportunidades de progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A rapidez com que os colaboradores são promovidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Orientação da empresa para as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Orientação para a concretização de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Cultura da empresa baseada na honestidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Justiça na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Oportunidade de trabalhar em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Existência de plataformas digitais de apoio aos colaboradores. ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Plataformas digitais que ajudem na gestão de carreira. ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Recurso à inteligência artificial e sistemas de apoio à tomada de decisão. ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Transformação digital de processos associados aos recursos humanos (recrutamento e seleção, conhecimento de oportunidades de carreira,...). ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Participar em processos de recrutamento e seleção com recursos a plataformas digitais inovadoras. ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Existência de sistemas inteligentes que escolhem apenas testes que são importantes para a minha avaliação. ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ter oportunidade de realizar os testes psicológicos computadorizados em função da minha disponibilidade. ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹ Estes são os novos itens aplicados neste estudo, face à escala original (Ito et al., 2013).

Escala de Intenção de turnover (Wayne et al., 1997)

Tabela 7

Escala aplicada ao questionário de Intenção de Turnover

“Indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem:”

Portuguese (Portugal and Brazil) version						
Discordo fortemente						Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6	7
Intenção de saída						
Assim que conseguir um emprego melhor, deixarei esta empresa/instituição.						
Estou ativamente à procura de uma vaga de emprego fora desta empresa/instituição						
Estou a pensar seriamente em deixar o meu emprego.						
Penso frequentemente em deixar o meu emprego nesta empresa/instituição.						
Penso que estarei a trabalhar nesta empresa/instituição daqui a cinco anos.						
