

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Departamento de Sociologia

Atração de talento da Geração Y(Z) – o caso das organizações das Tecnologias da Informação

Marina Alexandra Ventura Gomes

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Orientadores(as):

Doutora Rita Espanha, Professor Auxiliar (com agregação)

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Jorge Veríssimo, Professor Coordenador (com agregação)

Escola Superior de Comunicação Social

Janeiro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

Atração de talento da Geração Y(Z) – o caso das organizações das Tecnologias da Informação

Marina Alexandra Ventura Gomes

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Orientadores(as):

Doutora Rita Espanha, Professor Auxiliar (com agregação)

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Doutor Jorge Veríssimo, Professor Coordenador (com agregação)

Escola Superior de Comunicação Social

Janeiro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

Atração de talento da Geração Y(Z) – o caso das organizações das Tecnologias da Informação

Marina Alexandra Ventura Gomes

Doutoramento em Ciências da Comunicação

Júri:

Doutora Cláudia Álvares, Professora Associada, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Presidente)

Doutor Paulo Cardoso, Professor Associado, FCSH, Universidade Fernando Pessoa

Doutora Gisela Gonçalves, Professora Auxiliar, FAL da Universidade da Beira Interior

Doutora Sara Balonas, Professora Auxiliar, ICS da universidade do Minho

Doutor Jorge Vieira, Professor Auxiliar, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Sandra Miranda, Professora Adjunta, Escola Superior de Comunicação Social

*Dedico este trabalho aos meus pais que me ensinaram
que a educação é o bem mais valioso que alguém pode possuir.*

Agradecimento

Fazer uma tese é um trabalho solitário e de resiliência pessoal que, entre outras coisas, implica escolhas. Escolher estudar e investigar em vez de um sem número de outras opções para ocupar o tempo. O tempo que se gasta com esta tarefa não é usado para estar com a família ou com os amigos. E por vezes não é fácil escolher, mas acredita-se que é por um bem maior. Por isso, não é possível passar por isto sem a compreensão daqueles que fazem parte da nossa vida. Às vezes o apoio é dizerem-nos para seguir em frente, ou que podemos desistir se quisermos. Outras vezes, o apoio vem sobre a forma de conversas que nos ajudam a organizar o pensamento ou de leituras para nos darem a sua opinião.

Agradeço assim,

À Rita Espanha e ao Jorge Veríssimo por aceitarem acompanhar-me neste percurso quando estava tão perto de desistir. É uma dádiva alguém acreditar quando já nem eu acreditava.

Ao meu amor, pelas mensagens amorosas quando passava longas horas isolada do mundo para poder levar esta investigação a bom porto.

À minha mãe, irmãos e sobrinhos por compreenderem que estar a trabalhar significava não estar com eles em muitos momentos das nossas vidas.

Ao Helder, por me ter desafiado e motivado para iniciar esta viagem, porque realmente valeu a pena.

Ao Paulo, pela sua enorme paciência para rever o texto de fio a pavio.

À Sónia, porque as suas perguntas incómodas ajudaram-me a organizar as ideias quando tudo parecia perdido.

À Rita, que quando eu tinha dúvidas existenciais esteve sempre lá para me ouvir e responder com a sua sabedoria.

À Filipa, pela sua disponibilidade para me ensinar.

À Ana e à Sandra, por terem estado sempre presente em momentos mais tortuosos.

E agradeço também aos que não compreendiam a minha dedicação, porque me ajudaram a perceber que este era o caminho que escolhi temporariamente para mim.

Por fim, agradeço a todos os que responderam aos questionários e aos que aceitaram participar nas entrevistas, porque sem a sua generosidade este trabalho não existia.

E foram muitos dias com a companhia permanente do Narciso e da Papoila que pediam mimo na justa proporção com que me mimavam.

Resumo

A comunicação serve vários propósitos na vida das pessoas e das organizações. É neste pressuposto que esta investigação foi desenvolvida, tendo como objeto a forma como as organizações comunicam para criarem uma reputação de bons empregadores. No caso específico desta pesquisa, as organizações estudadas são da área das Tecnologias da Informação (IT), habitualmente chamadas de IT. Os públicos-alvo desta investigação foram jovens estudantes do ensino superior nascidos nos anos 2000 ou finais dos anos 90, catalogados como Geração Y(Z), e organizações de IT enquanto empregadores. As amostras dos 4 momentos de recolha de dados foram: 584 jovens e 83 empregadores na pesquisa quantitativa e 13 jovens e 12 empregadores na pesquisa qualitativa. Foram aplicados inquéritos por questionários e realizadas entrevistas para conhecer, por um lado, as preferências dos jovens quando analisam um empregador, os meios onde pesquisam informação e como desenvolvem as suas perceções, e por outro lado, conhecer a perceção dos empregadores sobre estes jovens. Pode destacar-se, de entre as várias conclusões, que as organizações que têm uma boa reputação e são conhecidas no mercado apresentam maior probabilidade de atrair os jovens. Além disso, os jovens têm ideias concretas sobre o que procuram numa organização, valorizando essencialmente a possibilidade de crescerem pessoal e profissionalmente através da relação com as chefias, da formação e experiências significativas. O salário e o ambiente seguro, que os convide a partilhar as suas ideias, são outras das motivações valorizadas por estes jovens, a par do sentimento de serem reconhecidos e tratados com respeito. As organizações que consigam fazer-se notar em contextos como os *media*, nas instituições de ensino superior, poderão ser aquelas que terão maior facilidade em recrutá-los.

Keywords: Marca-Empregador; Comunicação Corporativa; Recrutamento; Geração Y(Z)

Abstract

Communication serves several purposes in the lives of people and organizations. This research was developed on this assumption, having as its object the way organizations communicate to create a reputation as good employers. In the specific case of this research, the organizations that were studied are from the Information Technology (IT) area, commonly known as IT. The target groups of this research were young higher education students born in the 2000s or late 1990s, labelled as Generation Y (Z), and IT organizations as employers. The samples for the 4 data collection moments were: 584 young people and 83 employers in the quantitative survey and 13 young people and 12 employers in the qualitative survey. Questionnaire surveys were completed, and interviews were carried out with the aim to understand, the preferences of young people when considering an employer, how they search for information and how they develop their perception, and to know the perception of employers about these young people. Among the various conclusions of this study, it can be highlighted that organizations that have a good reputation and are known in the market are more likely to attract young people. In addition, young people have solid ideas about what they are looking for in an organization, fundamentally valuing the possibility of growing personally and professionally through the relationship with their supervisors, training opportunities and meaningful experiences. Salary and a safe environment, which encourages them to share ideas, are other motivations valued by these young people, together with the feeling of being recognized and treated respectfully. Organizations that manage to make themselves noticed in contexts such as media and in higher education institutions, may be the ones that will recruit them more effortlessly.

Keywords: Employer-Branding; Corporate Communication; Recruitment; Generation Y(Z)

Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
Índice de Figuras e Quadros	xi
Introdução	1
Âmbito da Investigação	1
Objetivos e hipóteses da investigação	3
Contributos académicos e práticos	4
Estrutura do Trabalho	4
Capítulo 1. Estratégias para comunicar a marca-empregador	7
1.1. Comunicação, Marca e Marketing Interno	8
1.1.1. Comunicação	8
1.1.2. Marca e marketing interno no contexto da marca-empregador	14
1.2. Marca-empregador	17
1.2.1. Marca-empregador: o papel da Reputação	26
1.2.2. Marca-empregador: o papel da Cultura	28
1.2.3. Marca-empregador: o papel da Proposta de valor para o colaborador	33
Capítulo 2. Desafios na atração de candidatos – Meios para comunicar com os jovens	41
2.1. Desafios do século XXI na atração de talento	41
2.2. Atração, recrutamento e seleção de candidatos	48
2.3. Media para atração de candidatos	52
Capítulo 3. Transições de vida, gerações e valores profissionais	61
3.1. Transições de vida	61
3.2. Gerações – conceitos e definições	63
3.3. Caracterização de uma geração jovem: Geração Y (Z)	67
3.4. Atitudes e valores profissionais em diferentes gerações	77
Capítulo 4. Abordagem metodológica	87

4.1.	Notas introdutórias	87
4.2.	Paradigma(s) de investigação, questão de partida e objetivo geral	90
4.3.	Objetivos de investigação e hipóteses	92
4.4.	Desenho de investigação: método, técnicas e amostra	94
4.4.1.	Método	94
4.4.2.	Técnicas	95
4.4.3.	Construção e seleção da amostra	102
4.5.	Estratégia de recolha e análise de dados	103
4.5.1.	Recolha de dados	103
4.5.2.	Análise de dados	104
Capítulo 5. Apresentação de resultados		129
5.1.	Notas introdutórias	129
5.2.	Caracterização das amostras	129
5.3.	Escalas usadas na investigação empírica quantitativa	130
5.3.1.	Adaptação da escala Employer Attractiveness Scale – EmpAt	131
5.3.2.	Adaptação da escala Early Recruitment Practice Measures - ERPM	133
5.4.	Jovens – análise da investigação empírica quantitativa	135
5.4.1.	Análise dos fatores de atratividade do empregador - EmpAt - Jovens	136
5.4.2.	Análise das Práticas de Recrutamento - ERPM - Jovens	141
5.4.3.	Análise dos canais de comunicação - Jovens	143
5.5.	Empregadores – análise da investigação empírica quantitativa	148
5.5.1.	Análise dos fatores de atratividade do empregador - EmpAt – Empregadores (Emp)	148
5.5.2.	Análise das Práticas de Recrutamento - ERPM – Empregadores (Emp)	154
5.5.3.	Análise dos canais de comunicação – Empregadores (Emp)	157
5.5.4.	Análise dos fatores reputacionais- Empregadores (Emp)	159
5.6.	Comparação entre a amostra dos Jovens e dos Empregadores – análise da investigação empírica quantitativa	160
5.6.1.	Análise dos fatores de atratividade do empregador - EmpAt	161
5.6.2.	Análise das Práticas de Recrutamento - ERPM	162
5.6.3.	Análise dos canais de comunicação	163
5.7.	Empregadores – análise da investigação empírica qualitativa	164
5.8.	Jovens – análise da investigação empírica qualitativa	188
5.9.	Revisitando as hipóteses	213

Capítulo 6. Discussão dos resultados	215
6.1. Estratégias de promoção da marca-empregador	215
6.2. Atributos de atração	222
6.3. Comunicar para atrair talento jovem	226
6.4. Estratégias de recrutamento	230
6.5. Canais e fontes de informação	234
6.6. Resumo da discussão	237
Conclusões	239
Referências Bibliográficas	249
Anexo A – Questionário Empregadores	283
Anexo B – Questionário Jovens	289
Anexo C – Guião da entrevista – Empregadores	293
Anexo C – Guião da entrevista – Jovens	295

Índice de Figuras e Quadros

Figura 4.1 – Modelo teórico de interação entre os jovens e os empregadores para a construção de uma marca empregador – desenvolvido pelo autor	92
Quadro 4.1 – Itens da escala EmpAt (2005) adaptada	97
Quadro 4.2 – Itens da escala ERPM (2002) adaptada	98
Quadro 4.3 – Itens das fontes de informação – desenvolvido pelo autor	98
Quadro 4.4: Itens da escala para avaliar a reputação (2014) adaptada	100
Quadro 4.5 – Saturação dos códigos (Empregadores)	113
Quadro 4.6 – Códigos que compõem o tema 1 - Estratégia (Empregadores)	114
Quadro 4.7 – Códigos que compõem o tema 2 – Presença Externa (Empregadores)	114
Quadro 4.8 - - Códigos que compõem o tema 3 – Atividade de recrutamento (Empregadores)	115
Quadro 4.9 – Códigos que compõem o tema 4 - Academia (Empregadores)	116

Quadro 4.10 – Códigos que compõem o tema 5 – Preferências profissionais e cultura (Empregadores)	116
Quadro 4.11 – Códigos que compõem o tema 6 - Envolvimento (Empregadores)	117
Quadro 4.12 – Códigos que compõem o tema 7 - Impacto (Empregadores)	118
Quadro 4.13 – Códigos que compõem o tema 8 – Proposta de valor (Empregadores)	119
Quadro 4.14 – Códigos que compõem o tema 9 – Edu-Tech (Empregadores)	119
Quadro 4.15 – Saturação dos códigos (Jovens)	120
Quadro 4.16 – Códigos que compõem o tema 1 – Organização do trabalho (Jovens)	121
Quadro 4.17 – Códigos que compõem o tema 2 – Benefícios (Jovens)	122
Quadro 4.18 – Códigos que compõem o tema 3 – Comunicação Externa (Jovens)	122
Quadro 4.19 – Códigos que compõem o tema 4 - Reputação (Jovens)	123
Quadro 4.20 – Códigos que compõem o tema 5 – Fontes de informação sobre as organizações (Jovens)	124
Quadro 4.21 – Códigos que compõem o tema 6 – Recrutamento & Seleção (Jovens)	125
Quadro 4.22 – Códigos que compõem o tema 7 – Envolvimento (Jovens)	125
Quadro 4.23 – Códigos que compõem o tema 8 – Mercado de trabalho nas tecnologias (Jovens)	126
Quadro 5.1: Análise de Componentes Principais com rotação Varimax da EmptAt	131
Quadro 5.2: Dimensões da EmptAt adaptada e valores de Alfa por dimensão da EmpAt	132
Quadro 5.3: Análise de Componentes Principais com rotação Varimax da ERPM	134
Quadro 5.4: Dimensões da ERPM adaptada e valores de Alfa	135
Quadro 5.5: Itens e respetivas estatísticas descritivas para a escala EmpAt – Jovens	136
Quadro 5.6: Diferenças em função do género para itens da escala EmptAt – Jovens	137
Quadro 5.7: Diferenças em função do Grupo Etário para itens da escala EmptAt – jovens	138
Quadro 5.8: Diferenças em função da Região Geográfica para itens da escala EmptAt - Jovens	138
Quadro 5.9: Estatísticas descritivas e correlações para a escala EmpAt - Jovens	139
Quadro 5.10: Diferenças de médias em função da Região Geográfica para as dimensões EmpAt - Jovens	139
Quadro 5.11: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da EmpAt - Jovens	139
Quadro 5.12: Itens e respetivas estatísticas descritivas para ERPM - Jovens	141
Quadro 5.13: Diferenças de médias em função da Região Geográfica para os itens E RPM - Jovens	142

Quadro 5.14: Estatísticas descritivas e correlações para as dimensões ERPM – Jovens	142
Quadro 5.15: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da ERPM adaptada - Jovens	143
Quadro 5.16: Diferenças de médias em função da Região Geográfica para as dimensões ERPM - Jovens	143
Quadro 5.17: Frequências relativas aos canais - Jovens	143
Quadro 5.18: Frequência percentuais sobre o uso de <i>sites</i> de emprego e <i>sites</i> das empresas em função do Nível Académico - Jovens	144
Quadro 5.19: Frequência percentuais sobre o uso do <i>Facebook</i> , <i>LinkedIn</i> , Pesquisas no <i>Google</i> e <i>Site</i> das empresas, em função da Região Geográfica onde estudam - Jovens	145
Quadro 5.20: Diferenças de médias das dimensões da EmpAt em função do uso do <i>Facebook</i> - Jovens	145
Quadro 5.21: Diferenças de médias das dimensões da EmpAt em função do uso Revistas da Especialidade - Jovens	145
Quadro 5.22: Diferenças de médias das dimensões da EmpAt em função em função do uso de <i>Sites</i> de Emprego - Jovens	146
Quadro 5.23: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso de <i>Sites</i> de Emprego - Jovens	146
Quadro 5.24: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso <i>Sites</i> das Empresas - Jovens	147
Quadro 5.25: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função de Publicidade na TV - Jovens	147
Quadro 5.26: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função de Notícias da TV - Jovens	147
Quadro 5.27: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso do <i>Facebook</i> - Jovens	147
Quadro 5.28: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso do <i>LinkedIn</i> -Jovens	148
Quadro 5.29: Itens e respetivas estatísticas descritivas dos itens da EmpAt - Emp	148
Quadro 5.30: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função do Grupo Etário - Emp	149
Quadro 5.31: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função da Formação Académica – Emp	150
Quadro 5.32: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função do género	

- Emp	150
Quadro 5.33: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função do Número de Experiências Profissionais - Emp	151
Quadro 5.34: Estatísticas descritivas e correlações para as dimensões da EmpAt - Emp	151
Quadro 5.35: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt em função do Grupo Etário - Emp	152
Quadro 5.36: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt em função da Formação Acadêmica - Emp	152
Quadro 5.37: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt em função do Nº de Exp. Profissionais - Emp	152
Quadro 5.38: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da EmpAt adaptada- Emp	153
Quadro 5.39: Itens e respectivas estatísticas descritivas dos itens da escala ERPM - Emp	154
Quadro 5.40: Diferenças de médias dos itens da ERPM em função do Grupo Etário - Emp	155
Quadro 5.41: Diferenças de médias dos itens da ERPM em função da Formação Acadêmica - Emp	155
Quadro 5.42: Diferenças de médias dos itens da ERPM em função do Nº de Exp. Profissionais - Emp	156
Quadro 5.43: Estatísticas descritivas e correlações para as dimensões da ERPM – Emp	156
Quadro 5.44: Diferenças de médias em função do Nº de Exp Profissionais - Emp	156
Quadro 5.45: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da ERPM adaptada - Emp	157
Quadro 5.46: Frequência e percentagens de utilização para os Canais - Emp	157
Quadro 5.47: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt adaptada em função dos <i>Sites</i> das Empresas - Emp	158
Quadro 5.48: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt adaptada em função do <i>Facebook</i> – Emp	158
Quadro 5.49: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt adaptada em função das Revistas da Especialidade - Emp	158
Quadro 5.50: Itens e respectivas estatísticas descritivas dos itens sobre reputação - Emp	159

Quadro 5.51: Diferenças de médias para os itens de reputação em função do género	
- Emp	160
Quadro 5.52: Diferenças de médias para os itens de reputação em função da Formação Académica - Emp	160
Quadro 5.53: Diferenças de médias para os itens da escala EmptAt em função da Amostra	161
Quadro 5.54: Diferenças de médias para as dimensões da EmptAt adaptada em função da Amostra	162
Quadro 5.55: Diferenças de médias para os itens da escala ERPM em função da Amostra	162
Quadro 5.56. Diferenças de médias para as dimensões para ERPM adaptada em função da Amostra	162
Quadro 5.57: Percentagens de frequência dos canais de comunicação em função da Amostra	164
Figura 6.1. – Resumo do processo de desenvolvimento da marca-empregador	
– Desenvolvido pelo autor	237
Quadro 7.1: Resumo das principais conclusões e respetivos autores que as suportam	240

INTRODUÇÃO

Âmbito da investigação

Um dos desafios atuais do sector das tecnologias (IT) é recrutar recursos humanos capazes de contribuir para a sua competitividade, o que implica serem suficientemente atrativas e terem um sistema de gestão de talento que contribua para que atinjam os objetivos de contratação a que se propõem (Collings & Mellahi, 2009). O desafio é assim maior do que em outros setores, porque a oferta de candidatos é menor do que a procura por talento (Dabirian et al., 2019; Saha et al., 2019). A concorrência deixa de ser local para passar a ser global. Não sendo um fenómeno novo, a globalização tem alterado profundamente a competição por talento, pelo que, num mercado sem fronteiras, as empresas de IT têm de ter mais capacidade para atrair, comprometer, desenvolver e reter o talento a um nível que vai para além das fronteiras (Lockwood, 2007). A área das tecnologias emprega essencialmente pessoas com formação superior, com competências específicas (Dabirian et al., 2017). Trata-se de uma atividade altamente especializada procurando essencialmente graduados pelo ensino superior. Estas têm tido, ao longo dos anos, diferentes estratégias para comunicar as suas oportunidades de emprego e para atrair os jovens talentos, adaptando-se às realidades e às ferramentas disponíveis em cada um desses momentos. Em modo de conclusão, a dificuldade em atrair talento na área das tecnologias é uma realidade, porque não só a competição é global como também o talento é escasso. É, portanto, um sector em que é mais urgente definirem-se políticas de comunicação que permitam atrair mais candidatos.

As organizações têm vindo a sentir necessidade de usar técnicas do marketing para potenciar o seu reconhecimento enquanto marca como um bom lugar para trabalhar. O objetivo é criar uma estratégia para atrair candidatos para os seus processos de recrutamento (Hieronimus et al., 2005; Lockwood, 2007; Tarique & Schuler, 2010). As preferidas dos candidatos têm em comum apresentarem uma excelente notoriedade o que condiciona os jovens a pensarem que lhes vai proporcionar a melhor experiência de trabalho disponível no mercado (Schuler, 2015; Ronda et al., 2018; Pasko et al., 2021). Wei Smola & Sutton (2002). O conceito de marca-empregador surge como um agregador entre as práticas de recursos humanos e do marketing para sistematizar as iniciativas preconizadas pelas empresas para se tornarem atrativas. Salienta-se que os conceitos como marca-empregador, cultura, reputação e proposta de valor para o colaborador são muito próximos e interligam-se para concretizar o objetivo de atração de talento (Ambler & Barrow, 1996; Barbaros, 2020; Russell & Brannan, 2016). Salienta-se que, quanto maior é a identificação entre a cultura e valores da organização, e as experiências dos colaboradores, mais forte é o impacto da marca-empregador no mercado (Barbaros, 2020; Dabirian et al., 2017). A construção da reputação depende das interações dos diferentes

stakeholders com a marca que condicionam as suas perceções (Dolphin, 2004; Lu et al., 2019; Tavares & Coelho, 2015; Thomaz & Brito, 2010). A perceção da reputação da marca pelo público em geral condiciona a forma como os candidatos encaram a hipótese de trabalhar numa determinada empresa. É importante, por este motivo, comunicar de forma estratégica com os diferentes stakeholders.

Por fim, é necessário estudar-se o impacto dos media digitais nas culturas jovens (Montgomery et al., 2004) como veículo de promoção das instituições e da sua marca enquanto empregadores de eleição (Falaster et al., 2015). As ferramentas disponibilizadas pela *web* oferecem novas oportunidades para a competição na atração de talento, uma vez que há cada vez mais as pessoas ligadas à rede, é célere, chega a um número ilimitado de pessoas. Já os media tradicionais são cada vez menos procurados pelos jovens candidatos (Adam, 2009). É importante referir que é fundamental que os indivíduos que nascem no mesmo período vivenciem experiências semelhantes e sobretudo que as processem da mesma forma (Ferreira, 2018; Weller, 2010). Assim, sem dúvida que estes jovens são distintos das gerações anteriores, porque cresceram com acesso a ferramentas digitais como nunca nenhum grupo de pessoas havia tido anteriormente. Este facto influencia, entre outros aspetos, os paradigmas comunicacionais desta coorte (Bennett et al., 2008; Coutinho & Junior, 2008; Prensky, 2009). Quando se analisam os resultados das investigações na área, pode-se generalizar algumas das suas características. Contudo, é importante lembrar que estas devem ser olhadas como uma orientação sem perder a noção de que não é uma regra que se pode aplicar a todos jovens, na medida em os indivíduos são impactados de forma diferente pelo seu contexto (Pinder-Grover & Groscurth, 2009).

A escolha deste tema de investigação em sede de doutoramento justifica-se pelo número escasso de estudos académicos capazes de validar a informação dos artigos dos media que falam sobre a chamada geração Y em Portugal. Apesar de existirem algumas teses de mestrado sobre o tema, encontram-se poucos artigos em revistas académicas sobre esta temática em Portugal assim com não se encontram teses de doutoramento que contribuam para este campo do conhecimento. Os artigos divulgados nos *media* exploram temas sobre como é que as organizações devem adaptar-se a esta geração e como devem comunicar a sua marca-empregador essencialmente baseados em estudos desenvolvidos noutros países que têm características diferentes das nossas. Assim, a maioria das características que são atribuídas aos jovens da Geração Y surgem de estudos sociológicos norte americanos e sem a certeza de se adaptarem à nossa realidade. A pertinência do tema prende-se também com a hipótese, levantada por Josiam et al. (2009), de que as atitudes de trabalho descritas pelos jovens, antes de entrarem no mercado, serão informações relevantes para as organizações, quer para a sua atração, quer para a sua retenção. É neste contexto que têm vindo a dedicar recursos para conhecerem as atitudes e a relação destes jovens com o mercado de trabalho. Uma das formas de se abordar este fenómeno é através da análise de expectativas e prioridades em termos profissionais

desta coorte sem o enfoque na comparação com gerações anteriores (Ng et al., 2010). Pretende-se, assim, caracterizar e analisar os valores que condicionam estes jovens candidatos na opção por um empregador em detrimento de outro, quais os canais que usam e como reagem a diferentes estratégias de recrutamento. Relativamente ao desenho da investigação pretende-se combinar a percepção dos empregadores com as opiniões dos jovens, ouvindo-os na primeira pessoa.

Objetivos e hipóteses da investigação

O objetivo geral é deste trabalho é compreender as estratégias de comunicação das empresas para atrair talento jovem, identificar e caracterizar os interlocutores para transmitir essa mensagem, analisar a sua adequação às características dos jovens e dar pistas sobre como potenciar a área da comunicação estratégica no âmbito da marca-empregador. Pretende-se, também, avaliar o modo como as organizações se posicionam na atração de talento. Ao compreender os jovens permitirá perceber o seu impacto na organização do trabalho. Pretende-se ainda perceber como encaram a realidade profissional, o que os leva a escolher uma organização em detrimento de outra e como estão as organizações a adaptar-se a esta coorte. Deste modo, chegar-se-á ao ponto de partida.

O que pensam os jovens sobre o mercado de trabalho, como estão as organizações a adaptarem-se e como comunicam para se tornarem empregadores preferenciais?

Neste sentido, esta tese apresenta como objetivos:

Objetivo 1: Identificar o quem e o como das estratégias usadas pelas organizações no âmbito da promoção da marca-empregador, considerando a reputação, a cultura, a proposta de valor, assim como a integração dos atributos profissionais preferenciais dos jovens nas suas estratégias de atração.

Objetivo 2. Compreender as estratégias de comunicação e o impacto na construção da imagem da marca-empregador.

Objetivo 3: Identificar as estratégias de recrutamento e seleção usadas pelas organizações e compreender o impacto que têm junto dos jovens em termos de atratividade.

Objetivo 4: Analisar as preferências dos jovens em termos de recolha de informação sobre os empregadores e integrar os canais de comunicação e as fontes preferenciais das organizações para o contacto com os jovens.

Objetivo 5: Identificar os atributos de atração de uma organização mais valorizados pelos jovens e perceber aqueles que contribuem mais fortemente para a escolha de um empregador.

Foram, ainda, formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Os jovens usam principalmente os *sites* das organizações, pesquisas no *Google* e *LinkedIn* para procurar informação sobre os empregadores e não se encontram diferenças em função

do sexo, idade ou nível académico (Collins & Stevens, 2002; Kucherov & Zamulin, 2016; Rajkumar et al., 2015).

Hipótese 2: Espera-se que a relação com as instituições de ensino superior sejam a prática de recrutamento mais valorizados pelos jovens (Collins & Stevens, 2002).

Hipótese 3: Os atributos mais valorizados pelos jovens são as dimensões: social, equilíbrio e desenvolvimento profissional (Dabirian et al., 2017; Falaster et al., 2015; Mangold & Smith, 2012; Stanton, 2015; Reid & Stemmet, 2016).

Contributos académicos e práticos

Considerando o modelo teórico e o estudo efetuado, esta investigação contribuirá, em termos académicos, para fortalecer o conhecimento sobre as práticas de marca-empregador na perspetiva dos empregadores e dos jovens. O facto de ter um modelo teórico que engloba os contributos, quer dos empregadores, quer dos jovens, tem um carácter inovador por permitir discutir a temática pelas suas convergências e divergências e apresentar resultados integrados. Considera-se um contributo relevante para as ciências da comunicação, uma vez que todas as iniciativas relacionadas com a atração de talento estão assentes na capacidade de a organização transmitir para o mundo exterior a sua cultura e valores para criar uma reputação enquanto empregador.

No que concerne à metodologia, a abordagem dos modelos mistos permite apresentar os resultados baseados nas respostas aos inquéritos por questionário, proporcionando oportunidades para a sua generalização, mas simultaneamente com a apresentação dos resultados das entrevistas semiestruturadas expande as conclusões desta investigação para campos mais profundos dentro do fenómeno estudado.

Na perspetiva da aplicação prática é esperado que as organizações compreendam como os jovens reagem às diferentes iniciativas, como se veem a si mesmos e como tomam decisões em termos de emprego. Esta compreensão alargará a perspetiva das organizações e irá permitir que estas desenvolvam iniciativas mais alinhadas com as características dos jovens que pretendem recrutar. É possível que esta compreensão as faça questionar sobre qual o investimento que pretendem fazer para se tornarem atrativas, assim como qual a abordagem de longo prazo que terá mais impacto. O papel da marca-empregador atualmente muito focado nos recursos humanos, deverá transpor essa esfera para se tornar objeto da comunicação.

Estrutura do trabalho

No enquadramento conceptual do presente trabalho abordam-se as temáticas relacionadas com a estratégia da comunicação corporativa, o desenvolvimento da marca-empregador, os desafios na

atração de talento jovem, os media usados no recrutamento, as diferenças gerações e a caracterização da geração Y(Z) e os seus valores profissionais, nos capítulos I, II e III. No capítulo IV descrevem-se as decisões metodológicas. A apresentação de resultados surge no capítulo V e a discussão dos resultados é apresentada no capítulo VI.

Assim, ao longo do capítulo I aborda-se o papel da comunicação, das relações públicas, do marketing interno e externo nas estratégias da organização para atrair talento jovem. Saliencia-se que, quer a comunicação seja integrada, quer seja responsabilidade autónoma de cada departamento, é inegável a sua importância no âmbito da gestão de uma marca, ao contribuir para o desenvolvimento da reputação da empresa e deste modo melhorar os resultados na atração de talento. Reflete-se sobre o impacto que a atração de talento tem tido nas organizações e como, ao longo dos últimos vinte anos, se tem manifestado no estreitar da relação entre o marketing e os recursos humanos que se resume no conceito de *employer branding*, traduzido por marca-empregador. Destaca-se como o papel da comunicação é fundamental para garantir a consistência entre as mensagens internas e as mensagens externas. Ao explorar-se as atividades específicas para construção da marca-empregador é sugerida a sua relação íntima com a reputação, a cultura e a proposta de valor para o colaborador. Percebe-se como a reputação contribui para a atratividade da organização e, como, por sua vez, uma marca-empregador forte também contribui para a sua reputação. A importância da cultura da instituição, enquanto definidora dos valores, comportamentos e rituais e como estes influenciam o tipo de candidatos que atraem. Por fim, também se apresenta uma revisão sobre o modo como é desenvolvido a proposta de valor para o colaborador e o seu impacto nos colaboradores.

No capítulo II apresenta-se o impacto da digitalização, da globalização e da sociedade do conhecimento na competição pelo talento. Ao entender esta competição, compreende-se a emergência dos departamentos de recursos humanos desenvolverem estratégias mais agressivas na atração de talento. É assim que muitas das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos passam a ter como objetivo o posicionamento entre os empregadores preferenciais dos jovens. Reflete-se sobre a segmentação do mercado de talento, os principais canais usados para comunicar com potenciais candidatos, as fontes usadas para aceder a perfis e estratégias gerais de atração. Assim, sugere-se que os media para recrutamento devem ser variados e ajustados ao público a que se destinam, com especial ênfase no *site*, nas redes sociais, contacto com instituições de ensino superior e através de mensagens dos colaboradores atuais.

Ao longo do capítulo III, aborda-se a temática das gerações e coortes para definir geração Y e a geração Z, duas coortes nascidas a partir de finais dos anos 80 até aos dias de hoje. Apresentam-se as suas características e preferências profissionais na perspetiva do seu impacto na sociedade em geral e das organizações em específico. Destaca-se o papel que os estereótipos podem ter na análise do impacto destas coortes no mercado de trabalho no sentido de alertar para uma visão mais

transparente deste fenómeno. De facto, na literatura sugere-se que, apesar de se observarem características que vão influenciar o ambiente de trabalho, parece que pode existir um conjunto de estereótipos sobre os seus valores e atitudes face ao trabalho que convém ser tida em linha de conta quando se desenvolvem estratégias para se tornarem empregadores preferenciais.

No capítulo IV apresentam-se as opções metodológicas e justificam-se as decisões tomadas para o decurso desta investigação. Inicia-se com a descrição da abordagem paradigmática, a partir da qual foi selecionado o método, as técnicas, as amostras, a recolha dos dados e a sua análise. A abordagem dos métodos mistos pressupõe a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas, pelo que neste capítulo se apresenta a construção dos inquéritos por questionário, assim como a construção dos inquéritos por entrevista semiestruturada, para serem aplicados quer aos jovens, quer aos empregadores. Apresenta-se o conteúdo dos inquéritos por questionário assim como, os indicadores para as entrevistas semiestruturadas. Por fim, aborda-se as escolhas estatísticas para a análise dos inquéritos por questionário e as abordagens metodológicas para a análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Para a análise das entrevistas semiestruturadas são apresentados os códigos e categorias que orientam a sua sistematização no capítulo seguinte.

Ao longo do capítulo V apresenta-se a análise dos dados, quantitativa e qualitativa. Inicia-se com a caracterização das amostras selecionadas e, de seguida, a adaptação das escalas para a população portuguesa. Prossegue-se com as análises estatísticas para cada uma das amostras, com enfoque nas atitudes profissionais, estratégias de recrutamento e canais, seguindo-se a comparação entre as duas amostras. Os dados qualitativos são apresentados, observando-se primeiro os dados dos empregadores e finalizando com os dados dos jovens, em conformidade com as categorias apresentadas no capítulo anterior.

No capítulo VI discutem-se os resultados obtidos nas diferentes partes da investigação, suportadas no modelo teórico apresentado no capítulo IV. Testam-se as hipóteses com base nos resultados obtidos e apresentam-se os contributos académicos e práticos para o objeto do estudo. À luz dos resultados obtidos, tecem-se considerações sobre as práticas de comunicação para atração de talento, assim como as limitações da presente investigação.

CAPÍTULO 1

Estratégias para comunicar a marca-empregador

Os jovens atualmente a ser contratados pelas organizações enquadram-se naquilo a que se chama geração Y ou *millennials* (Kucherov & Zamulin, 2016). Sociólogos e *marketeers* têm estudado estes jovens porque consideram que as suas preferências estão a influenciar o mercado de emprego e, conseqüentemente, as organizações como um todo (Pelton & True, 2004). O impacto que a necessidade de atração de talento tem tido nas organizações manifesta-se no estreitar da relação entre marketing e recursos humanos. Esta competitividade pelo talento culminou no conceito de *employer branding* (Ambler & Barrow, 1996), traduzido neste trabalho por marca-empregador. Este conceito é usado para se referir às várias estratégias usadas com o objetivo de colocar a organização na lista de preferências dos jovens enquanto empregador (Hadi & Ahmed, 2018). Os profissionais de recursos humanos trabalham de perto com o marketing para influenciarem as políticas de construção da marca das organizações e da cultura organizacional, uma vez que estas terão forte impacto nas percepções dos *stakeholders* e dos candidatos (Chernatony, 1999; Ghielen et al., 2021). Será usado o termo em inglês (*stakeholders*) por dificuldade em encontrar uma tradução capaz de expressar a abrangência do termo.

Num contexto de competição pelos melhores talentos, as alavancas que levam a um maior comprometimento por parte dos atuais colaboradores assumem um papel fundamental na atração e retenção de talento (Alves et al., 2020; Lockwood, 2007). Deste modo, as atividades dos recursos humanos devem ser orientadas para desenvolverem uma boa marca-empregador que, tal como referido, inclui, entre outros aspetos, o comprometimento dos atuais colaboradores, o bem-estar e o desempenho da empresa (Miles & Mangold, 2004; Stariņeca, 2015; Tumasjan et al., 2020). A informação sobre o desempenho pessoal, assim como sobre a performance financeira da organização, quando comunicadas claramente aos colaboradores, têm uma correlação positiva com o seu nível de comprometimento (Tumasjan et al., 2020; Walden et al., 2017). Como colaboradores comprometidos têm um papel relevante na atração de talento, pelos testemunhos que passam, estas práticas tornam-se mais importantes. Os benefícios de uma boa imagem enquanto empregador inclui, também o sentimento de que se trabalha numa organização que promove atividades úteis e desafiantes, que oferece recompensas pelo bom desempenho, estimula a sensação de pertença e, proporciona uma direção e propósito (Ambler & Barrow, 1996; Pasko et al., 2021; Real et al., 2010). No entanto, quando extrapolamos a marca-empregador para o mundo exterior, convém não esquecer que nem todos os candidatos valorizam os mesmos aspetos (Geraci & Nagy, 2004; Nicholas, 2009; Petry et al., 2020;

Wallace et al., 2012) concluindo-se que não existe uma fórmula perfeita para atrair talento e reforçando-se a necessidade de conhecer os jovens e as características que os diferenciam. Numa estratégia de marketing é fundamental não só conhecer quem é a audiência, como também usar esse conhecimento para criar formas inovadoras e ágeis de estabelecer uma relação de proximidade (Balmer, 2017; Cascio & Graham, 2016; McCasland, 2005). É importante referir que a cultura em que está inserida a organização e o país influencia os atributos profissionais valorizados pelos jovens nas organizações (Alniaçik et al., 2014). É neste contexto que a comunicação interna e externa assume um papel fundamental na construção de uma cultura de confiança na sua marca-empregador (Itam et al., 2020; Kalinska-Kula & Staniec, 2021; Vatsa, 2016). Neste capítulo, pretende-se explorar o papel da comunicação, das relações públicas, do marketing interno e externo nas estratégias da organização para atrair talento jovem. Além disso, explorando as atividades específicas para construção de uma marca-empregador é sugerida a sua relação íntima com a reputação organizacional, a cultura e a proposta de valor para o colaborador (*Employee Value Proposition*).

1.1. Comunicação, Marca e Marketing Interno

1.1.1. Comunicação

De acordo com Van Riel (1995, como citado em Melewar, 2003), existem diferentes conceitos associados à comunicação, nomeadamente, a comunicação de gestão, que visa comunicar a visão e a missão da organização para reforçar a reputação interna e externa, a comunicação de marketing que, visa dar suporte a vendas de produtos ou serviços, e a comunicação organizacional que visa mediar a relação com os *stakeholders*. Os jovens, enquanto potenciais colaboradores, enquadram-se nos *stakeholders* de uma organização. Cornelissen (2001) defende que a comunicação deveria ser papel de um único departamento, em vez de estar distribuído por diferentes áreas funcionais de acordo com os objetivos da comunicação que se apresentaram previamente.

Ter uma comunicação integrada é fundamental para garantir a consistência em todas as suas atividades, meios e mensagens (Grigorescu & Lupu, 2015). É papel da gestão de topo dar orientações transversais a todos os departamentos em termos do conteúdo da comunicação para garantir a sua consistência transversalmente (Kitchen & Burgmann, 2010). No entanto, esta abordagem nem sempre se verifica nas organizações, na medida em que a comunicação não é vista como elemento estratégico quando comparado com outras funções como as finanças. Como não é encarada como estratégica, nem sempre se apresenta uma clara definição sobre o que comunicar e como (Grigorescu & Lupu, 2015). No entanto, quer seja integrada, quer seja da responsabilidade de diferentes departamentos, é inegável a sua importância no âmbito da gestão de uma organização enquanto marca. Assim, e em modo de conclusão, a comunicação a nível corporativo assume diferentes papéis, enquanto processo

de comunicação entre um ou mais interlocutores de uma conversação, como recurso comunicacional das marcas ou, para comunicar ativos intangíveis como a reputação, a confiança e a imagem da organização (Zerfass et al., 2018).

Reforça-se o papel da comunicação corporativa enquanto estratégia das organizações, na medida em que contribui para mediação das relações com os *stakeholders* (Gupta, 2011). É por este motivo que a estratégia global da organização não pode ignorar o papel da comunicação corporativa (Girard & Almeida, 2009). Esta mediação pode ser feita através de publicidade, dos media, de publicações académicas ou profissionais, assim como de atividades de relações públicas (Love & Singh, 2011; Mendes, 2013). Genericamente pode dividir-se a comunicação com *stakeholders* em quatro tipologias de acordo com a caracterização da audiência: a primeira tem o papel de informar através de comunicações massivas e de publicidade; a segunda tem o papel de consultar através de uma comunicação bidirecional, como *mailing* com pedidos de *feedback* e de avaliação; a terceira pretende envolver os *stakeholders* através de campanhas de comunicação que despertem o interesse comum através, por exemplo, de painéis de discussão; e por fim, a quarta pretende envolver os *stakeholders* que podem influenciar outras audiências sobre o que pensam acerca da organização, e cujas campanhas de comunicação devem ser de proximidade e de resolução conjunta de problemas (Gregory, 2007).

A comunicação corporativa é a forma de integrar os diferentes objetivos da comunicação numa organização, contribuindo, desta forma, para uma marca corporativa única (Christensen & Cornelissen, 2011). Tal como referido, os *stakeholders* assumem diferentes papéis nas organizações, quer em termos do interesse para a organização, quer pelo poder de influência sobre outras audiências. Por este motivo, as campanhas de comunicação devem ser condicionadas para responder às necessidades dos diferentes papéis (Balmer, 2017; Gregory, 2007).

A identidade corporativa é um constructo estratégico que contribui para a credibilidade da marca, para o processo de identificação de diferentes audiências, promovendo e condicionando a sua distinção da concorrência (Melewar, 2003; Rodrigues et al., 2017; Siano, et al., 2013). Na perspetiva da comunicação e das relações públicas, a identidade corporativa pode ser definida como o desenvolvimento estratégico de uma imagem distintiva e coerente, influenciada pelo contexto em que se insere e que, através de diferentes práticas de gestão, é comunicada aos seus públicos internos e externos (Cornelissen & Elving, 2003). A comunicação assume um papel fundamental ao permitir que se distingam diferentes identidades corporativas. Reconhecer as mensagens que melhor distinguem uma organização de outra, aos olhos dos candidatos, pode ajudar a compreender o nível da eficácia da sua comunicação corporativa (Hieronimus et al., 2005). As mensagens ao nível corporativo englobam, entre outros pontos, as informações sobre o negócio e a filosofia da organização (Duncan & Moriarty, 1998). Por este motivo, a comunicação corporativa, se abordada corretamente, pode

aumentar consideravelmente a sua contribuição para a construção da reputação da organização, para o aumento dos resultados do negócio, para o apoio na identificação de indicadores de desempenho, para a delimitação das fronteiras de atuação, para a atração do talento e para promoção de relações entre diferentes departamentos (Gupta, 2011). Este tipo de comunicação preocupa-se em transmitir a missão da organização, as práticas de recrutamento, a cultura corporativa, as atividades de filantropia, assim como o tipo de respostas que dão aos diferentes *stakeholders*, ou seja, transmitir as mensagens fundamentais na construção da marca-empregador (Duncan & Moriarty, 1998). É por este motivo que é importante gerir a imagem corporativa através de um conjunto de ações que vão desde a publicidade, desenvolvimento de um *storytelling* corporativo, gestão das relações com clientes e atividades de relações públicas (Hallahan et al., 2007; Hatch & Schultz, 2003). O papel do storytelling no marketing tem vindo a merecer cada vez mais atenção por parte do marketing e da área da comunicação, já que é uma forma eficaz de envolver os clientes com as marcas (Bassano et al., 2019). Durante a fase de recrutamento dos candidatos, as organizações gerem a sua imagem, através da comunicação formal, como declarações institucionais e, informal como através da promoção de conversas com colaboradores que condicionam as opiniões sobre o empregador (Moroko & Uncles, 2008).

No âmbito da comunicação estratégica, as organizações devem ter o foco no plano de autopromoção através das atividades intencionais dos seus líderes, colaboradores e profissionais da comunicação, englobando a diversidade de departamentos que as compõem (Hallahan et al., 2007). Como se pressupõe que comunicação estratégica deriva da estratégia corporativa, esta estará alinhada com os valores centrais de toda a organização (Siano, et al., 2013). Este tipo de comunicação facilita o processo de criação da imagem simbólica da organização, permitindo a exploração de ligações entre cultura, comunicação e processos de mudança (Hallahan et al., 2007, Zerfass et al., 2018). Assim, a comunicação tem como objetivo informar o público sobre as características da organização (Tavares & Coelho, 2015). É neste sentido que o profissional de comunicação deve deixar de ter um papel apenas tático para desempenhar um papel mais estratégico (Holm, 2006). Por exemplo, para desenvolver uma estratégia de marketing interno e de marca-empregador é fundamental alinhar elementos de comunicação corporativa, cultura, reputação, através de um trabalho conjunto entre recursos humanos, o marketing e a gestão de topo (Cascio & Graham, 2016; Itam et al., 2020; Punjaisri & Wilson, 2010).

Com o desenvolvimento das novas tecnologias de informação, o aumento dos dispositivos conectados entre si está a criar uma exigência diferente para a comunicação (Vetrutti, 2017). A comunicação corporativa pode ampliar o seu nível de abrangência, na medida em que opera em diferentes plataformas, que conectam entre si tanto pessoas como máquinas, através da internet das coisas, para obter dados sobre os seus *stakeholders* (Balmer & Yen, 2017; Nguyen & Simkin, 2017). No

entanto, esta área de recolha de informação através da internet das coisas está ainda em desenvolvimento pelas questões éticas que levanta pelo uso da informação recolhida sem a autorização necessária.

É inegável que as redes sociais vieram alterar a forma como a comunicação corporativa é feita, cuja construção de uma imagem positiva junto da sociedade através destes canais depende essencialmente dos profissionais de comunicação e de relações públicas (Dreher, 2014; Gupta, 2011; Meredith, 2012). Entre outras atuações, as relações públicas usam as redes sociais para comunicar o que é que a marca faz de modo a proporcionar conhecimento suficiente para que os destinatários possam tomar decisões informadas sobre os produtos ou serviços (DiStaso & Bortree, 2012; Vetritti, 2017).

Os jovens da Geração Y partilham as suas experiências profissionais através das redes profissionais com os colegas e, por isso, estas podem transformar-se em ferramentas ao serviço das organizações (Kuhl, 2014). As organizações podem, por exemplo, transmitir a sua proposta de valor nas redes sociais através da demonstração da preocupação com os candidatos, preparando os seus colaboradores para contribuírem com informações na primeira pessoa, colocando os interessados em contacto com os seus melhores colaboradores que partilham os valores organizacionais (Phillips-Wren et al., 2016 2016). Um ponto a considerar neste contexto é que, com o advento das redes sociais, torna-se mais difícil controlar a comunicação, quer ao nível do seu conteúdo, quer ao nível da rapidez com que se atualiza e publica informação. Os jovens têm a expectativa de uma comunicação muito rápida por estarem constantemente conectadas (Jamaluddin et al., 2013; Orzan et al., 2016). Neste momento, as marcas usam as redes sociais com frequência para promoverem a sua imagem junto de potenciais candidatos, assim como, de potenciais consumidores (Duffett, 2017). Usando, por exemplo, o *Twitter/ Facebook/ LinkedIn*, uma marca pode criar ligações emocionais e cognitivas com os jovens, fazendo com que estes passem a ter um papel ativo sobre as próprias marcas (Sashittal et al., 2015).

Apesar de se falar de redes sociais como se de uma categoria se tratasse, os profissionais de comunicação e/ ou marketing não devem medir a partilha de opinião nas diferentes redes como se fosse uma única categoria, uma vez que em função de diferentes características demográficas, existem usos distintos das redes (Cabosky, 2016). Para além do referido anteriormente, um dos desafios atuais dos profissionais de marketing e de comunicação é o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada entre os media tradicionais e os digitais. Estes desafios passam pelas dificuldades técnicas na integração, assim como pelas métricas disponíveis para medir o impacto dos meios digitais (Royle & Laing, 2014). Apesar das dificuldades que podem encontrar na integração entre meios, e reconhecendo a importância dos meios digitais, se não trabalharem os meios tradicionais, estarão a deixar de comunicar com quem não usa as redes sociais (Cabosky, 2016).

Partindo do pressuposto de que os jovens usam massivamente as redes sociais (Singh & Dangmei, 2016; Stein & Turban, 2016) as organizações devem tê-las em consideração na sua estratégia de comunicação já que estes valorizam bastante a informação que retiram destes meios (Cho et al., 2013; Hallahan et al., 2007). Por exemplo, no *Facebook* têm tendência a aceitar fazer parte da rede de organizações sem fins lucrativos, que sejam Pequenas e Médias Empresas (PME's) ou para apoiar causas sociais das organizações, mas não tendem a aceitar pedidos de grandes organizações corporativas (McCorkindale et al., 2013). É mais fácil para os jovens se identificarem com uma PME e envolverem-se em atividades de passa-palavra do que com uma grande multinacional (You & Hon, 2021). Salienta-se que os jovens pensam que o *Facebook*, não é adequado para gerir as suas comunicações com empregadores, valorizando o contacto direto, como através do telefone ou email (McCorkindale et al., 2013).

Pode dividir-se os jovens em função dos diferentes tipos de relacionamento com organizações online, enquanto clientes, em três tipos essenciais: o primeiro grupo é naturalmente motivado para se identificar com algumas organizações e mantem-se fiel ao longo do tempo; o segundo envolve-se quando tem algum ganho material, mas pode facilmente deixar de se identificar com a organização caso sinta que já não recebe nada dela; e o terceiro grupo envolve-se negativamente, ou seja, se identifica ações reprováveis por parte da marca, irá alertar outros consumidores para esse facto (Rissanen & Rissanen & Luoma-Aho, 2016). Apesar desta teoria ser aplicada no âmbito da análise dos consumidores, a marca-empregador pode usar alguns destes *insights* para as suas estratégias, de forma a identificar como reagem os seus grupos-alvo às suas comunicações.

Um outro aspeto que vale a pena salientar é que as redes sociais alteraram a direção da comunicação, que deixou de ser unidirecional para se tornar bidirecional (Batra & Keller, 2016; Dreher, 2014; Kitchen & Burgmann, 2010; The Boston Consulting Group & World Economic Forum, 2011; Zhang et al., 2010). O feedback neste contexto é imediato e chega a um enorme número de pessoas rapidamente sem qualquer moderação (Duncan & Moriarty, 1998). Este é um aspeto importante a ser levado em conta, uma vez que, quando não gostam de uma determinada organização, podem rapidamente e à distância de um *click*, dizê-lo a um grupo elevado de colegas, influenciando as preferências de um grupo alargado (Mangold & Smith, 2012; Raines, 2002). É por isso que o impacto da comunicação consumidor-consumidor é de extrema importância (Duffett, 2017). As marcas deixaram de ter controlo sobre tudo aquilo que se fala sobre elas, já que qualquer pessoa pode dar a sua opinião potenciando a cocriação da reputação da marca (Dreher, 2014; Overton-de Klerk & Sienaert, 2016). Com as redes sociais as opiniões já não são transmitidas apenas entre pessoas que se conhecem. Apesar disto, as organizações não devem censurar opiniões negativas, mas sim focarem-se em aumentar as opiniões positivas que, curiosamente, terão mais impacto na tomada de decisão do que as negativas (Zhang et al., 2010).

Outro aspecto interessante é que, ao contrário do que se possa pensar, é mais comum as pessoas partilharem elogios sobre uma marca, do que as suas opiniões negativas (Cabosky, 2016; Mangold & Smith, 2012). As marcas podem desenvolver relações de longo prazo com os consumidores dependendo do que eles pensam e dizem sobre a organização (Kitchen & Burgmann, 2010). Este aspecto é ainda mais relevante quando a audiência são os candidatos a emprego na organização. É por este motivo que se deve olhar para as redes sociais como um importante veículo para transmitir mensagens com que os jovens se podem identificar, criando uma relação de longo prazo, de lealdade e de confiança entre estes e a marca (Orzan et al., 2016). Os jovens gostam de dar a sua opinião e respondem mais facilmente a mensagens personalizadas para si mesmos (Taken Smith, 2011; Pasko et al., 2021). Ao usar estas mensagens personalizadas, a organização fomenta a lealdade em relação a uma marca, nomeadamente se tiver como objetivo tornar-se um empregador preferencial (Aldoussari et al., 2017; Love & Singh, 2011; Martin et al., 2011).

As relações públicas podem ser usadas para criar e reforçar imagens positivas ou para alterar imagens negativas da organização (Miles and Mangold, 2004). Trata-se de ações de comunicação interna e externa com os diferentes *stakeholders* da organização, como por exemplo, os *media*, decisores, influenciadores, clientes, colaboradores e fornecedores (Gregory, 2007; Mikáčová & Gavlaková, 2014). Podem igualmente criar narrativas para as marcas que sejam facilitadoras das comunicações através das redes sociais (Balmer & Greyser, 2006; Mikáčová & Gavlaková, 2014). Contar uma boa história sobre a organização é uma das mais potentes e significativas ferramentas para fomentar a relação da organização com os *stakeholders* (Balmer, 2017; Hatch & Schultz, 2003).

Uma das estratégias para promover a lealdade dos jovens com a marca é o uso, por exemplo, de celebridades ou de *influencers* que defendem a organização (McCorkindale et al., 2013; Munsch, 2021; Wong et al., 2015). Uma das formas de o fazer é, escolherem alguns jovens que sejam embaixadores da marca nas suas redes sociais pessoais (Munsch, 2021; Stein & Martín, 2016). Em modo de resumo, é de salientar que comunicação da marca deixa de ser apenas institucional para passar a depender do envolvimento do público em geral (Kitchen & Burgmann, 2010; Overton-de Klerk & Sienaert, 2016).

Um dos desafios das empresas é apresentar uma imagem nos meios de comunicação que seja congruente com os comportamentos dos colaboradores (Chernatony, 1999). Neste contexto, os colaboradores são vistos como *stakeholders* a quem também se dirigem campanhas de comunicação específicas para alinhamento de discursos (Ewing et al., 2002; Sutherland et al., 2002). Estas campanhas têm de ter mensagens eficazes e eficientes para que estes entendam exatamente as vantagens de trabalhar numa determinada organização (Blasco-Lopez et al., 2014). É também importante que as organizações proporcionem experiências relevantes e consistentes para que os colaboradores criem os seus próprios significados e transmitam espontaneamente as suas mensagens sobre a organização (Dean et al., 2016).

A partir do momento que passaram a considerar os colaboradores como clientes internos, as marcas começaram a ser trabalhadas de maneira diferente, nomeadamente quando preparam estratégias de atração e retenção os melhores profissionais (Fernandez-Lores et al., 2016; Kaplan, 2017). Saliente-se que os colaboradores são os melhores embaixadores para testemunharem que as promessas da marca correspondem à realidade (Charbonnier-Voirin et al., 2017; King & Grace, 2010; Mosley, 2007; Russell & Brannan, 2016; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Quando uma marca cumpre as suas promessas está igualmente a contribuir para a sua reputação (Argenti & Druckenmiller, 2004). Para que os colaboradores sejam o reflexo dos valores da organização, é necessário comunicá-los claramente e dar-lhes a oportunidade de se envolverem na sua definição (King & Grace, 2010; Harris & De Chernatony, 2001).

Quando os colaboradores participam no processo de cocriação da marca e dos seus valores, têm maior probabilidade de se comprometerem e de os expressar em todos os momentos de contacto com o público (Dean et al., 2016; Dreher, 2014; Lazorko & Zajac, 2014). Os colaboradores, enquanto embaixadores da marca, têm de viver experiências coerentes com os valores que defendem, pois assim serão mais autênticos nas suas comunicações com o exterior. É por este motivo que, ao dar voz aos colaboradores e clientes, todos se sentirão mais envolvidos na operacionalização da estratégia de comunicação e, conseqüentemente, contribuem para o sucesso das organizações (Baird, 2015). Este envolvimento de cocriação pode tornar-se num dos principais fatores de diferenciação e de qualidade dos resultados das organizações em termos de imagem (Moroko & Uncles, 2008).

1.1.2. Marca e marketing interno no contexto da marca-empregador

Salienta-se que a marca corporativa, a marca interna e a marca-empregador são três conceitos ou práticas que se inter-relacionam e que não devem ser olhados isoladamente (Foster et al., 2010). Se antes a marca era trabalhada essencialmente para atrair clientes, há uns anos a esta parte é usada também para a gestão de pessoas (Goswami & Agarwal, 2015). Por exemplo, a marca corporativa associada a uma identidade que a distinga das demais é ingrediente fundamental para o desenvolvimento de uma marca-empregador forte e para a atração de talento (Sutherland et al., 2002; Balmer, 2001, Melewar, 2003; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Ou seja, uma marca corporativa forte está positivamente relacionada com a capacidade de atrair e reter talento que tem impacto na produtividade da organização (Rodrigues et al., 2017).

É interessante lembrar que as experiências de marca podem acontecer em qualquer ocasião, uma vez que as pessoas estão expostas à marca mesmo que não estejam conscientemente a prestar atenção às mensagens (Brakus et al., 2009; Fernandes & Inverneiro, 2021; Munsch, 2021). São estas experiências repetidas, mesmo sem os destinatários terem consciência, que contribuem para a construção da percepção da marca (Harris & De Chernatony, 2001; Munsch, 2021).

Tal como já foi referido anteriormente, uma das formas de comunicar os atributos emocionais de uma marca é através da interação entre o público e os seus colaboradores (Harris & De Chernatony, 2001). E para que a interação seja mais efetiva, usar diferentes meios de comunicação permite uma maior personalização das mensagens a cada público e conseqüentemente mais significativa (Batra & Keller, 2016). É desta forma que as experiências com a marca permitem a construção da identidade organizacional. A identidade de uma organização assume-se, assim, como o conjunto de valores e características partilhadas coletivamente (Meleware, 2003). Neste contexto a gestão da marca implica que exista um processo dinâmico de ajustamento da visão, cultura e imagem (Balmer, 2001; Hatch & Schultz, 2003; Rodrigues et al., 2017). Por este motivo, a identidade, a comunicação corporativa, a reputação e a marca corporativa podem ser vistas como parte integrante do marketing corporativo (Balmer & Greyser, 2006).

A teoria do capital da marca defende que esta é um dos bens mais valiosos de uma organização, pelo que deve ser potenciado através de várias estratégias. A teoria pode ser, por exemplo, aplicada aos recursos humanos como estratégia para recrutar talento ou para alinhar os colaboradores com a estratégia e valores da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004; Knox & Freeman, 2006; Mosley, 2007). É amplamente reconhecido que os recursos humanos têm um papel fundamental na promoção da cultura organizacional interna e externa (Mosley, 2007).

Internamente, o desenvolvimento da marca contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura que é posteriormente comunicada a um nível externo através de estratégias de marca-empregador (Barbaros, 2020). Deste modo, as comunicações internas ajudam a criar valor da marca de dentro para fora e facilitam os processos de atratividade e imagem da marca (Kalinska-Kula & Staniec, 2021; Punjaisri et al., 2008). De notar ainda que um dos objetivos do marketing interno é também a retenção dos colaboradores (Blasco-Lopez et al., 2014; Dabirian et al., 2019; Foster et al., 2010). Assim, o marketing interno, além de influenciar a retenção, também tem um papel importante no absentismo, sendo que quanto mais forte é o primeiro, menor é a taxa de desinvestimento no trabalho (Stobbeleir et al., 2018).

Além disso, o marketing interno também tem como função assegurar-se que os colaboradores entendem a excelência da marca e o seu papel na organização (Wallace et al., 2012). Por exemplo, o orgulho e a sensação de pertença a uma determinada organização dependem da qualidade da marca interna (Chernatony, 1999; Punjaisri et al., 2008; Wolfswinkel & Enslin, 2020). É por este motivo que as organizações de sucesso têm normalmente um índice elevado de capital da marca refletindo-se num maior compromisso dos colaboradores com a organização, comportamentos de cidadania entre os colaboradores e maior satisfação e retenção (King & Grace, 2010). Estes benefícios traduzem-se num discurso positivo sobre a organização que irá ter impacto nos potenciais candidatos.

É através da marca que são transmitidos, a identidade, os valores e relação com os *stakeholders* (Villagra & López, 2013). No entanto, importa salientar que o impacto do marketing interno tanto pode ser positivo como negativo, uma vez que se a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, grau de autonomia e reconhecimento for negativa é provável que não exista identificação com a marca nem retenção, apesar de continuarem a existir atividades de marketing interno (Punjaisri & Wilson, 2010). Por este motivo, além de comunicar os valores, é importante avaliar se existem equívocos por parte dos colaboradores na sua interpretação, de forma a reduzir mal-entendidos que podem impactar negativamente no processo de marketing interno (Alves et al., 2020; Kaplan, 2017).

A atração de candidatos depende de como as mensagens internas, através do marketing interno, e externas, estão alinhadas e contam a mesma história fazendo parte da mesma narrativa, refletindo os valores, comportamentos, identidade e posicionamento da marca (Alves et al., 2020; Kunerth & Mosley, 2011; Mikáčová & Gavlaková, 2014). Neste sentido, as campanhas de comunicação que visam promover a imagem de uma marca devem ser consistentes com um projeto de longo prazo de marketing para garantir a apreensão da narrativa (Edwards, 2010). Estas campanhas também servem o propósito de ajustar a cultura organizacional ao tipo de colaborador que se pretende atrair (Cho et al., 2013). Para a comunicação externa ser consistente, todas as mensagens têm de ser claras e alinhadas internamente de forma a serem transmitidas, da mesma forma pelos canais formais e informais (Slee & Harwood, 2004). É por este motivo que comunicar a marca é tão importante quanto interagir com os seus *stakeholders* de forma a garantir uma visão compartilhada e demonstrar coerência na resposta às questões colocadas por estes (Duncan & Moriarty, 1998). Este facto é particularmente importante se a comunicação for efetuada através das redes sociais, onde é importante que os jovens possam interagir com a marca e com os membros da comunidade que dela fazem parte (Fernandes & Inverneiro, 2021). De notar que, os colaboradores jovens, devem acreditar na missão da organização e serão tão mais comprometidos quando mais os seus valores estiverem alinhados com a mesma (Petrucci, 2017).

A parceria entre os profissionais de recursos humanos, marketing e comunicação é fundamental para a gestão e promoção da marca (Hatch & Schultz, 2003). Pode acrescentar-se que a gestão da marca corporativa requer um total envolvimento da gestão de topo além dos departamentos referidos anteriormente (Balmer, 2001; Itam et al., 2020; Siano, et al., 2013). Ao agir desta forma, melhoram os resultados, quer ao nível dos recursos humanos, quer do valor da marca enquanto empregador preferencial (Duncan & Moriarty, 1998). Os recursos humanos têm um papel importante na comunicação das oportunidades e da cultura da organização em que trabalham (Carless & Wintle, 2007). No entanto, e apesar destas mensagens sobre a empresa serem criadas pela equipa de recursos humanos, devem estar alinhadas e promovidas pelas relações-públicas/ marketing para uma maior disseminação da cultura organizacional (Miles & Mangold, 2004). Esta parceria é fundamental para a

implementação da estratégia de marca-empregador, que pretende fomentar nos seus colaboradores: i. a identificação, ii. o compromisso, iii. a lealdade e, iv. o comportamento de suporte à marca (Foster et al., 2010). Salienta-se que a formação é uma das ferramentas mais importantes para alinhar os colaboradores com a imagem da marca, assim como em relação aos comportamentos desejados na organização (Miles & Mangold, 2004; Russell & Brannan, 2016). Os recursos humanos podem ser os principais responsáveis por criar uma marca-empregador, mas não se pode esquecer a relevância das equipas de marketing e da comunicação corporativa na implementação da sua estratégia (Ambler & Barrow, 1996; Barbaros, 2020; Moroko & Uncles, 2008).

1.2. Marca-empregador

O conceito da marca-empregador surgiu pela primeira vez nos anos 90 (Ambler & Barrow, 1996), mas só mais tarde se generalizou entre as organizações. No entanto, desde que as organizações têm colaboradores que conseqüentemente trabalham a sua marca-empregador (Aldoussari et al., 2017), mesmo que não lhe dessem esse nome. Várias marcas de sucesso, que nunca fizeram nada conscientemente a pensar nesse conceito, ao criarem um bom ambiente de trabalho para os seus colaboradores, contribuíram para a sua imagem de marca-empregador (Kuşçu & Okan, 2010). No âmbito de diferentes experiências com a marca, salienta-se, por exemplo, que o nome de uma marca quando repetido muitas vezes em diferentes contextos, impacta a intenção dos candidatos se juntarem à mesma (Sokro, 2012).

As estratégias integradas de marketing em conjugação com os recursos humanos, potenciam a atração, conexão e retenção de talento nas organizações e contribuem para a construção de uma marca-empregador preferencial e asseguram a coerência na mensagem em todas as atividades da sua promoção (Edwards, 2010; Ewing et al., 2002; Lazorko & Zajac, 2014; Martin et al., 2011; Khalid & Tariq, 2015; Sokro, 2012; Punjaisri et al., 2013; Sutherland et al., 2002; Tumasjan et al., 2020; Verma & Ahmad, 2016; Wallace et al., 2012; Tumasjan et al., 2020).

Conseqüentemente, uma boa imagem enquanto empregador terá um impacto positivo e melhorará a qualidade dos talentos que conseguirá atrair (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Tumasjan et al., 2020). A imagem pode descrever-se como o conjunto de associações distintivas que os colaboradores ou candidatos fazem com uma determinada organização (Davies, 2008; Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013). Por este motivo, as organizações salientam os aspetos únicos da experiência de trabalho (Edwards, 2010), enquanto estratégia de longo prazo, proactiva e desenhada para atrair continuamente um fluxo constante de candidatos (Blasco-Lopez et al., 2014; Srivastava & Bhatnagar, 2010). Por este motivo, as técnicas aplicadas à sua construção devem ser alinhadas com

uma estratégia de marketing geral, em vez de ser uma estratégia tratada isoladamente (Branham, 2005; Hieronimus et al., 2005).

A proposição do valor da marca-empregador é apresentada através de campanhas de comunicação onde demonstram as ofertas tangíveis e intangíveis do empregador (Edwards, 2010; Jamaluddin et al., 2013; Mandhanya & Shah, 2010). É inegável que a comunicação é inerente ao ser humano e que promove as conexões entre as pessoas (Duncan & Moriarty, 1998) e é por isso que a comunicação é fundamental quando falamos de marca-empregador. Esta pressupõe a análise e comunicação, entre outras coisas, dos valores, cultura, políticas de recursos humanos, forças, imagem da marca, concorrência e tendências do mercado (Mohammed, 2019). A consistência entre os diferentes sinais demonstrados pela organização reduz o risco percebido pelos candidatos de se juntarem a uma marca (Wilden et al., 2010). Quando uma organização é percebida como um bom empregador, vê a sua vantagem competitiva no mercado de emprego, atraindo e retendo colaboradores mais competentes (Bakanauskienė et al., 2011; Kusçu & Okan, 2010; Lazorko & Zajac, 2014; Monteiro et al., 2020). Contribuindo assim para atrair candidatos, como também para a produtividade da organização (Aldoussari et al., 2017).

A comunicação através de mensagens formais e informais promove a afirmação da identidade da organização e medeia a relação entre esta e a sua reputação (Girard & Almeida, 2009). É desta forma que uma organização se pode distinguir dos seus competidores e desenvolver uma identidade única, reconhecida através dos seus valores e práticas (Aldoussari et al., 2017; Love & Singh, 2011). A identidade organizacional é distinta em função das suas ofertas tangíveis e intangíveis (Ambler & Barrow, 1996; Balmer, 2001). Os jovens valorizam uma empresa que, quando comparada com os concorrentes, é vista como diferente, única e de sucesso (Wolverton et al., 2021; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Trabalhar a marca-empregador é investir na promoção, dentro e fora da empresa, numa imagem e identidade claras, que a diferencia das restantes e atrai novos talentos (Aldoussari et al., 2017; Backhaus & Tikoo, 2004; Knox & Freeman, 2006; Lievens et al., 2007; Kunerth and Mosley, 2011; Sokro, 2012; Tumasjan et al., 2020; Younis & Hammad, 2021).

A psicologia do consumidor pode ser um ponto de partida quando se prepara um plano de comunicação de uma marca-empregador, ao proporcionar-se, simultaneamente, experiências sensoriais, afetivas, comportamentais e cognitivas aos candidatos que contactam com a marca (Barbaros, 2020; Brakus et al., 2009; Jamaluddin et al., 2013). É o uso de mensagens emocionais e simbólicas que criam um maior sentimento de pertença e, conseqüentemente, promovem um sentimento positivo pela organização (Batra & Keller, 2016). O nível de ligação emocional com uma marca permite, por exemplo, prever o nível de comprometimento que os candidatos e colaboradores terão ou não em relação à mesma (Alves et al., 2020; Thomson et al., 2005). É por este motivo que a expressão de emoções positivas proporcionadas pela organização são um bom preditor de que se vai

tornar num empregador preferencial (Rampl, 2014). Convém lembrar que as ligações emocionais com uma organização são importantes no processo de tomada de decisão por um empregador em detrimento de outro e isto é tão mais verdadeiro, quanto os contextos forem mais competitivos (Hieronomus et al., 2005). Deste modo, é importante colocar ênfase na ligação emocional com a marca através da ênfase do fator humano e compromisso, de modo a facilitar aspetos cognitivos, como geração de informação, disseminação o conhecimento e clarificação de papéis (King & Grace, 2010; Walden et al., 2017). Portanto, o conceito de marca-empregador está relacionado com a capacidade de captar a essência da organização, envolver os seus colaboradores na sua construção e criar ligações emocionais (Balmer, 2013; Ganu & Abdulai, 2014; Kuşçu & Okan, 2010; Verma & Ahmad, 2016).

Uma das formas de diferenciar os atributos de uma organização das restantes é através da análise dos atributos valorizados pelos colaboradores para que possam ser usados na sua estratégia de marca-empregador (Maxwell & Knox, 2009). Quando os colaboradores são parte de uma estratégia de desenvolvimento da marca-empregador, passam a sentir-se envolvidos e responsáveis, o que irá contribuir para um discurso positivo que por sua vez terá um impacto favorável na perceção externa da organização como um bom local para trabalhar (Kunerth & Mosley, 2011).

O marketing interno, enquanto mecanismo que contribui de forma ativa para que os colaboradores tenham um desempenho alinhado com as promessas da marca, torna-se crucial para o desenvolvimento da marca empregador (Ewing et al., 2002; Lazorko & Zajac, 2014; Potgieter & Doubell, 2018; Punjaisri & Wilson, 2010). Este trabalho interno permite garantir a consistência entre a cultura organizacional e autenticidade na mensagem transmitida para o exterior (Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013; Lazorko & Zajac, 2014; Mosley, 2007). Se os comportamentos dos colaboradores forem inconsistentes com a imagem que a marca quer projetar enquanto empregador, este facto pode minar toda a estratégia marca-empregador (Berthon et al., 2005; Harris & De Chernatony, 2001). Quando existem inconsistências entre as mensagens, a consequência é que os *stakeholders* deixam de confiar na marca (Christensen & Cornelissen, 2011; Dean et al., 2016). As inconsistências podem ser o reflexo de uma falha na comunicação dos valores organizacionais aos seus colaboradores (Chernatony, 1999). É fundamental a consistência entre a experiência de trabalho, a cultura da organização e os valores e a marca-empregador para garantir o sucesso da estratégia (Kuşçu & Okan, 2010; Cascio & Graham, 2016).

Os jovens tendem a acreditar mais nas mensagens que são transmitidas pelos colaboradores do que nas mensagens formais da própria organização (Charbonnier-Voirin et al., 2017). A análise dos comentários públicos dos colaboradores, por exemplo nas redes sociais, sobre a organização, é uma atividade estratégica para a análise competitiva da marca (Dabirian et al., 2017; Cascio & Graham, 2016). Os colaboradores podem assim, através das suas redes sociais, contribuir para a reputação da organização e, por isso pode ser necessário dar-lhes formação para potenciar essa ferramenta de

comunicação externa (Dreher, 2014; Lee & Suh, 2020; Yoganathan et al., 2021). É por este motivo que além de envolverem os colaboradores na construção da marca-empregador, as campanhas de comunicação que os envolvem ativamente e os colocam perante o público contribuem para uma imagem mais positiva da marca (Dreher, 2014; Cascio & Graham, 2016). Sugere-se que, se as percepções dos colaboradores influenciam os candidatos, o contrário também se verifica, ou seja, organizações com uma marca-empregador externa forte influenciam positivamente a percepção dos colaboradores (Knox & Freeman, 2006; Mahmoud et al., 2020; Tumasjan et al., 2020). Para resumir pode dizer-se que marca-empregador é o processo através do qual os colaboradores internalizam a imagem organizacional e se disponibilizam para projetar a mensagem no exterior (Barbaros, 2020; Miles & Mangold, 2004; Wolfswinkel & Enslin, 2020).

Para que a promessa que a organização assume perante os seus *stakeholders* seja mais forte, é fundamental que todos os colaboradores (clientes internos) se identifiquem com o conteúdo da mensagem (Backhaus, 2016; Foster et al., 2010; King & Grace, 2010; Potgieter & Doubell, 2018). Este aspeto reforça a ideia de que a marca-empregador tem duas vertentes, a externa para atrair candidatos e a interna para reter talento (Barbaros, 2020; Mahmoud et al., 2020; Vokic & Mostarac, 2019). No entanto, reforça-se que estas duas vertentes devem ser vistas como parte de uma estratégia sistémica e integrada (Barbaros, 2020).

Acredita-se que quando as organizações se preocupam em potenciar boas experiências aos seus colaboradores, considerando a totalidade de recompensas tangíveis (o produto em si) e intangíveis (valor acrescentado do produto), aumentam o seu valor e influência no mercado (Edwards, 2010; Overton-de Klerk & Sienaert, 2016). Por exemplo, os líderes que focam as suas práticas na confiança e nos valores fundamentais da organização fazem com que os colaboradores também possam querer transcender os seus próprios interesses pelo bem da marca (Punjaisri et al., 2013). É, portanto, a identificação com a marca que condiciona a responsabilidade com que o colaborador desempenha a sua função, na medida em que a organização é vista como sendo sua (Blasco-Lopez et al., 2014; Charbonnier-Voirin et al., 2017). Neste sentido, existe uma relação direta e positiva entre marca pessoal do colaborador e marca-empregador (Potgieter & Doubell, 2018).

Os colaboradores, ao conhecerem o seu papel, ao terem suporte organizacional, ao sentirem-se escutados e ao receberem feedback das suas ações, tendem a envolver-se mais com o trabalho e com a organização (Chambers et al., 1998; Matanda & Ndubisi, 2013; Walden et al, 2017;). Ao comunicar os valores da organização aos colaboradores também se está a dar indicações sobre os comportamentos esperados em termos de desempenho e de feedback (Harris & De Chernatony, 2001; Walden et al., 2017). Apesar da clarificação de valores ser importante no desempenho e no feedback, é o contrato psicológico que leva a uma sensação de pertença que claramente domina a ação dos colaboradores, em termos de discurso positivo ou negativo sobre a organização (Alves et al., 2019;

King & Grace, 2010). O contrato psicológico, além de promover este sentimento de pertença, também promove a sensação de segurança (Goswami & Agarwal, 2015). É desejável, no entanto, que o sentimento de pertença, no âmbito da marca corporativa, se amplie a todos os *stakeholders* de uma organização e não apenas aos seus colaboradores (Hatch & Schultz, 2003). A intenção de um candidato escolher determinada organização por influência da proposta de valor da marca-empregador é mediada pela antecipação do tipo de contrato psicológico (Alves et al., 2020; Barbaros, 2020; Ruchika & Prasad, 2019).

Assim, o contrato psicológico é um dos mecanismos centrais neste processo de desenvolvimento da imagem de um bom empregador (Miles & Mangold, 2004; Stariņeca, 2015). E a vinculação psicológica dos colaboradores faz com que eles estejam dispostos a esforçarem-se, ou não, para alcançar os objetivos da organização, reforçando a força da marca para o exterior (Alves et al., 2020; Burmann et al., 2009). Deste modo, comunicar, permitir que os colaboradores deem a sua opinião e ter gestores comprometidos com a organização, são as peças chave para o envolvimento mais forte com o trabalho (Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Rana & Sharma, 2019). Durante vários anos a preocupação das organizações era, essencialmente, para com os clientes (externos) e por isso, as estratégias eram orientadas para criar uma imagem que os fizesse consumir determinado serviço ou produto.

Tal como vem sendo descrito a comunicação assume um papel fundamental em todas as etapas de construção de uma marca-empregador (Aldoussari et al., 2017). Neste sentido, e dependendo de como a organização é vista pelos candidatos, importa escolher estratégias de comunicação diferenciadas, isto é, dependentes da sua posição em termos de preferência em que i. as organizações que, apesar de serem atrativas, não são a primeira escolha e beneficiam de uma comunicação integrada; ii. as organizações que atraem os candidatos, mas não são capazes de oferecer o que prometem e devem trabalhar a sua proposta de valor e cultura; iii. as organizações que não são atrativas e não oferecem uma boa proposta de valor, têm de fazer uma mudança de cultura e estruturar a sua comunicação para demonstrar que alteraram a forma como estão no mercado; por fim, iv. as organizações atrativas e que oferecem uma proposta de valor consistente terão apenas de fazer a manutenção das suas mensagens para o exterior (Moroko & Uncles, 2008).

Os métodos de comunicação devem ser fáceis e convenientes para atingir os objetivos pretendidos e a informação deve ser relevante e clara (Cascio & Graham, 2016). Em termos da preparação da estratégia da comunicação da marca-empregador, é importante fazer a avaliação das mensagens para que estas transmitam o que realmente a organização pretende, quais os canais mais adequados para aos fins e, por fim, medir continuamente o impacto das iniciativas em termos de concretização dos objetivos de uma organização (Born & Kang, 2015). A comunicação assume igualmente um papel crucial para a construção de relações de confiança e comprometimento entre a

marca e os seus *stakeholders* (Chernatony, 1999; Duncan & Moriarty, 1998; Vetrutti, 2017). Um colaborador identifica-se mais com a marca quando confia na organização, mesmo que não aprecie o seu líder (Punjaisri et al., 2013).

As pessoas tendem a procurar um trabalho numa organização que tenha boa reputação, que demonstre o seu sucesso e que seja socialmente responsável (Edwards, 2010; Mikáčová & Gavlaková, 2014). A reputação e a imagem da organização influenciam a marca-empregador, o comprometimento com a organização e atração de candidatos (Khalid & Tariq, 2015; Younis & Hammad, 2021). Aliás, um dos principais traços da personalidade organizacional que influenciam os resultados de atratividade de uma marca é a imagem de agradabilidade da organização (Davies, 2008; Lievens et al., 2007). Pretende-se, deste modo, construir uma imagem que demonstre que determinada empresa é um ótimo local para se trabalhar, aumentando o seu valor enquanto marca-empregador (Ewing et al., 2002; Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013).

Os candidatos pretendem conhecer a marca, os seus valores, como se comprometem com questões de sustentabilidade, como gerem o negócio, de forma a poderem escolher conscientemente onde querem trabalhar (Villagra & López, 2013; You & Hon, 2021). No entanto, apesar de valorizarem comportamentos de sustentabilidade, isso não se manifesta, por exemplo, em comportamentos de compra de produtos de marcas sustentáveis (Bernardes et al., 2018). Talvez porque enquanto consumidores, quando gostam de uma marca tendem a desvalorizar a informação negativa da mesma (Batra et al., 2012). Este resultado poderá, eventualmente, ser verdadeiro também no contexto da marca-empregador. Por exemplo, não é raro perceber que as inferências que os candidatos fazem sobre uma organização nem sempre correspondem às reais características da função e da organização comunicadas através da marca-empregador (Lievens & Highhouse, 2003).

A marca-empregador pode igualmente variar de acordo com o tipo de organização e o público que pretende atingir tendo que adaptar as suas mensagens a necessidades e valores específicos de um determinado grupo de candidatos (Branham, 2005; Kucherov & Zamulin, 2016). É por este motivo que é importante entender as motivações e as aspirações dos jovens que pretendem atrair, para que se possa alinhar com estas aspirações (Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013; King & Grace, 2010; Ruchika & Prasad, 2019; Wallace et al., 2012). Quando se conhecem as necessidades e ambições dos candidatos, é mais fácil incorporá-las e tornarem-se, assim, o seu empregador de eleição (Collins & Stevens, 2002; Sutherland et al., 2002).

Um outro ponto para uma boa estratégia de marca-empregador é a análise da concorrência que pretende atrair os mesmos recursos de forma a diferenciar-se dos concorrentes (Hieronimus et al., 2005). A localização, o sector e o tamanho da organização também influenciam o valor percebido, pelo candidato, sobre a marca (Wilden et al., 2010). Como o sector em que a organização afeta a reputação percebida, poderá haver necessidade de trabalhar a marca-empregador no contexto das várias

organizações que o compõem (Cable & Graham, 2000; Wolverton et al., 2021). No entanto, sem esquecer que uma marca-empregador de sucesso é aquela que se distingue dos seus concorrentes através das suas características, já que estas normalmente oferecem funções e condições semelhantes (Bellou et al., 2015; Mohammed, 2019; Moroko & Uncles, 2008). Como já foi referido, uma das formas das organizações se diferenciarem é através da imagem simbólica enquanto bom empregador, usando para isso imagens significativas através das histórias contadas pelos seus colaboradores (Cascio & Graham, 2016; Lievens & Highhouse, 2003; Wolfswinkel & Enslin, 2020).

A marca-empregador deve comunicar os benefícios reais que a organização oferece, como, por exemplo, oportunidades de carreira, formação e desenvolvimento pessoal, assim como benefícios simbólicos, como a aprovação social (Backhaus & Tikoo 2004). Apesar dos atributos da organização e da função serem importantes para influenciar a perceção dos candidatos, parece que são os benefícios e os valores que têm maior impacto na imagem a marca-empregador na hora de eleger uma organização para trabalhar (Punjaisri et al., 2013). No entanto, apesar da comunicação dos benefícios, como por exemplo, salário, processos de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, serem importantes para a imagem da marca-empregador, é a perceção dos benefícios que retiram destes que têm um maior impacto na atratividade dessa organização (Punjaisri et al., 2013). Este aspecto é relevante porque diferentes candidatos atribuem um peso distinto ao mesmo atributo de acordo com os seus objetivos pessoais (Ronda et al., 2018). Este facto permite às organizações definirem a sua proposta de valor alinhada com diferentes interesses (Ronda et al., 2018). As organizações pretendem diferenciar-se enquanto empregadores através da criação de valor para os atuais colaboradores, das promessas da marca e do marketing para atrair candidatos (Sokro, 2012).

Berthon, et al. (2005), apresentam cinco valores da marca-empregador que contribuem para atração da marca, a saber: i. Ambiente profissional emocionante (Estímulo); ii. Ambiente que promove o espírito de equipe (Social); iii. Benefícios económicos e outras compensações (Económico); iv. Oportunidades de desenvolvimento de carreira, autoconfiança e aumento da empregabilidade no futuro (Desenvolvimento); v. Oportunidades para aprender e transmitir conhecimento para os outros (Aplicação). Como atualmente os candidatos podem usar a web para procurar informações sobre as empresas, foram criados *sites* de emprego com recurso ao *crowdsourcing* de opiniões de antigos ou atuais colaboradores sobre as organizações onde trabalham/ trabalharam. Estes *sites* agregadores permitem que os colaboradores coloquem opiniões sobre os seus empregadores e, como podem ser anónimos, tendem a ser vistos pelos candidatos como confiáveis (Lee & Suh, 2020). Foi pela análise de uma destas plataformas que Dabirian et al. (2017) acrescentam dois valores ao modelo de Berthon et al. (2005), nomeadamente: vi. Estilo de liderança dos supervisores diretos (Gestão) e, vii. O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Equilíbrio).

O investimento no capital da marca-empregador pretende impulsionar o número de candidaturas que uma organização recebe para uma determinada posição (Backhaus & Tikoo, 2004). Quanto mais candidaturas uma organização recebe, maior a possibilidade de escolherem candidatos adequados para as funções. Evidências dizem que as marcas, ao desenvolverem uma imagem forte, impulsionaram a qualidade e quantidade de candidaturas recebidas (Alniaçik et al., 2014; Knox & Freeman, 2006; Kucherov & Zamulin, 2016; Wallace et al., 2012). No curto prazo, desenvolver esta estratégia é dispendiosa, mas no longo prazo representa uma redução de custos relacionados com o recrutamento (Alniaçik et al., 2014; Kucherov & Zamulin, 2016; Mohammed, 2019). Além disso, ao investirem na atração e seleção de talento, reduzem o impacto que tem a saída dos jovens para outras organizações (Fiatte, 2015). Ser uma marca reconhecida como bom empregador pode atrair os melhores talentos, mas também retê-los durante mais tempo, contribuindo para um melhor desempenho da organização (Ambler & Barrow, 1996). Um outro fator que contribui positivamente para o valor da marca-empregador e, conseqüente, para a atração de candidatos, é o posicionamento em *rankings* nacionais (Blattner & Walter, 2015; Rampl, 2014). Um outro exemplo, é uma marca que investe mais recursos no recrutamento ser vista como sendo um empregador mais atrativo para trabalhar (Wilden et al., 2010). Por todos os motivos apresentados, a estratégia de desenvolvimento de uma boa marca-empregador deve ser vista no longo prazo (Bellou et al., 2015; Cascio & Graham, 2016). É igualmente neste contexto que investir na marca-empregador conduz a um posicionamento mais competitivo quando comparado com outras organizações (Wallace et al., 2012).

Em termos dos valores de atração da organização, não existem genericamente diferenças entre géneros, mas existem diferenças entre idades em termos dos atributos valorizados nos empregadores (Vokic & Mostarac, 2019). No entanto, há estudos que sugerem diferenças entre géneros, em que, por exemplo, os homens valorizam mais valores económicos e as mulheres consideram a cultura de comunicação aberta mais importante (Deepa & Baral, 2017; Saha et al. 2019; Soares & Afonso, 2014). Uma cultura aberta promove comportamentos de partilha de conhecimentos e facilita a comunicação entre líderes e colaboradores, sendo um preditor para o uso de plataformas internas de comunicação (korzynski, 2015). Existem organizações que começaram a usar plataformas sociais para a comunicação interna para integrarem as preferências da geração Y e, assim para aumentar o seu envolvimento e evoluírem para uma força de trabalho mais dedicada (PrakashYadav & Rai, 2017).

A inovação é outro dos atributos que contribui para a atração de talento (Alves et al., 2019). Os jovens da área das tecnologias da informação apreciam organizações com culturas focadas nas pessoas, com resolução de problemas em equipa, onde trabalham com tecnologias inovadoras, produzem produtos inovadores e têm oportunidades de carreira com benefícios salariais, líderes inspiradores e horários de trabalho flexíveis (Dabirian et al., 2019; Wolverton et al., 2021). Em países onde a taxa de desemprego é elevada, os candidatos valorizam empresas que comunicam os seus

valores económicos, como salário e outros benefícios, e valores relacionados com o bem-estar (Ganu & Abdulai, 2014; Soares & Afonso, 2014).

Deste modo, para preparar uma estratégia de atração de talento, as organizações devem ter em linha de conta o contexto socioeconómico, uma vez que estratégias de atração em áreas em que a procura é superior à oferta não são iguais às usadas em contextos em que esta situação não se verifica (Ronda & Valor, 2016). Parece que o salário e outros incentivos monetários podem ser a principal motivação para os jovens da geração Y se manterem numa organização (Petry et al., 2020; Yeap et al., 2018). Mas, apesar do salário ser importante na retenção, também é importante a flexibilidade, a proximidade à sua residência, a relevância do trabalho, o ambiente agradável, possibilidade de aprendizagem, a que se deve acrescentar, quando se trata de atração, um trabalho com impacto e oportunidades de crescimento (Kultalaht & Viitala, 2008; Santiago, 2019; Smith & Galbrait, 2012; Yeap et al., 2018). Em jeito de resumo, para atrair jovens da Geração Y, as organizações devem enfatizar o trabalho interessante e com sentido, uma cultura socialmente responsável e, se pretenderem atrair jovens com mais experiência, devem salientar condições remuneratórias (Kuron et al., 2015). Parece que a performance financeira de uma organização tem um papel importante quando o candidato avalia a sua intenção de escolher determinado empregador (Ruchika & Prasad, 2019).

Podem analisar-se três dimensões no processo de escolha de um determinado empregador, nomeadamente, i. a informação sobre o empregador ao nível de valores, práticas e reputação, ii. a informação sobre o trabalho a realizar, salários e oportunidades de desenvolvimento e iii. a informação sobre o ambiente e os seus colegas (Cable & Turban, 2001). Na mesma linha identificaram-se três componentes fundamentais na marca-empregador como a cultura organizacional, a reputação externa da marca e, ambiente de trabalho (Stariņeca, 2015). Outros estudos defendem que o conteúdo do trabalho, o desenvolvimento e a cultura organizacional são os aspetos mais importantes para a organização se tornar num empregador preferencial (Bellou et al., 2015; Rampl, 2014; Kultalahti & Viitala, 2015). São consistentes as evidências de que a reputação e a cultura são os aspetos mais importantes de uma organização na atração de talento (Jain & Bhatt, 2014).

Conceitos como marca-empregador, cultura, reputação e proposta de valor para o colaborador são muito próximos e interligam-se (Ambler & Barrow, 1996; Russell & Brannan, 2016). Estes merecem uma descrição mais detalhada, tentando diferenciar conceitos que naturalmente estão interligados. A literatura na área da comunicação também justifica esta diferenciação (Chernatony, 1999; Dabirian et al., 2017; Girard & Almeida, 2009; Deepa & Baral, 2017). Pretende-se, deste modo, apresentar pressupostos teóricos de que a comunicação da marca-empregador pode ser construída com base na comunicação das três dimensões atrás descritas.

1.2.1. Marca-empregador: o papel da reputação

A reputação pode demorar anos a construir e levar apenas um dia a ser destruída, o que tem um forte impacto para a sustentabilidade da organização (Argenti & Druckenmiller, 2004). É um conceito intangível e subjetivo que se assume fulcral para o futuro de uma empresa (Baruha & Panda, 2019). A reputação corporativa é um reflexo da avaliação das qualidades de uma organização e através do seu reconhecimento pode reduzir potenciais ambiguidades sobre a sua personalidade (Lu et al., 2019). Este facto é de extrema importância quando se salienta que a qualidade dos produtos e/ ou serviços irá influenciar a decisão dos candidatos quando têm de escolher um empregador (Wilden et al., 2010; Wolverson et al., 2021).

Também a reputação, enquanto empregador, é criada em função das crenças que os candidatos têm sobre a avaliação afetiva que o público em geral faz da organização (Cable & Turban, 2001). Um dos pontos de partida para a construção da reputação são as perceções da marca a partir das várias interações entre os *stakeholders* e a organização (Dolphin, 2004; Lu et al., 2019; Tavares & Coelho, 2015; Thomaz & Brito, 2010). É assim um constructo dinâmico que é influenciado e influencia a forma como a organização projeta a sua imagem, comportamentos, comunicação e simbolismos para o mundo exterior (Gotsi & Wilson, 2001; Mendes, 2013). É por este motivo que a imagem projetada pela organização e reputação corporativa são conceitos interligados que contribuem para a perceção que o público cria sobre a marca (Gotsi & Wilson, 2001).

As empresas que pretendem reforçar a sua estratégia reputacional têm recorrido a um grande número de canais de comunicação através dos quais se relacionam com os seus públicos (Girard & Almeida, 2009). As relações públicas, enquanto processo de construção de relações assume aqui um papel importante, uma vez que pode construir, manter e otimizar relacionamentos benéficos entre uma organização e os seus *stakeholders*, na perspetiva de construção da reputação da marca (Mendes, 2013).

Uma das formas de consolidar a reputação é, frequentemente, através de atividades não planeadas (Siano, et al., 2013). Um dos exemplos destas atividades, são os comportamentos públicos dos colaboradores e que; por este motivo, se recomenda que sejam consistentes com os valores que a marca pretende transmitir (Thomaz & Brito, 2010). Também aqui, as estratégias combinadas dos recursos humanos e do marketing, consolidam a imagem de que a organização é um empregador atrativo. Esta imagem é fundamental para potenciar atividades de passa-palavra positivas, garantindo a manutenção da reputação da organização (Vokic & Mostarac, 2019; Younis & Hammad, 2021). Isto é, quanto mais os *stakeholders* avaliam a empresa como sendo reputada e se identificam com os seus valores, maior a probabilidade de terem atividades de passa-palavra (You & Hon, 2021).

Trabalhar a reputação corporativa tem, assim, entre inúmeras outras motivações, a atração de candidatos (Mikáčová & Gavlaková, 2014). Os recursos humanos e marketing podem usar a

segmentação de mercado para atraírem candidatos, investindo mais na atração daqueles que acrescentam mais valor para a organização (Moroko & Uncles, 2009). Por outro lado, a demonstração de que a organização é um bom empregador torna-se numa ferramenta que contribui para a reputação corporativa (Potgieter & Doubell, 2018; Backhaus, 2016). A reputação aumenta o seu poder de atratividade e ser um empregador preferencial contribui para esta tenha mais visibilidade. Três dos quatro aspetos do patriotismo corporativo, ou seja, ser uma organização com produção local, de propriedade nacional e com investimento dos lucros no país, contribuem igualmente para a reputação da organização e conseqüentemente para a marca-empregador (Puntcheva-Michelotti et al., 2013; You & Hon, 2021). Desta forma, as organizações podem ser globais, mas devem manter as características locais que derivam de cada cultura (Jonsen et al., 2021).

A atração de talento implica desenvolver a reputação da marca de forma que os candidatos queiram trabalhar em organizações ao se identificarem com os seus valores (Tarique & Schuler, 2010). Os candidatos preferem as marcas percebidas como sendo coerentes com os seus próprios valores, personalidade e necessidades (Backhaus & Tikoo, 2004; Kitchen & Burgmann, 2010).

A reputação corporativa é constituída por diversas dimensões que definem o posicionamento da organização na sociedade (Puntcheva-Michelotti et al., 2013). Por exemplo, em termos da reputação organizacional, as atividades de responsabilidade social, a liderança e a ética são as três dimensões mais importantes, quer para os clientes, quer para os colaboradores (Bharadwaj & Yameen, 2021; Thomaz & Brito, 2010). Salienta-se, portanto, a importância de, que se deve relacionar a reputação com as atividades de responsabilidade social. Os canais e estratégias de comunicação interna e externa de forma devem reforçar essa imagem de sustentabilidade no posicionamento da organização (Bharadwaj & Yameen, 2021; Lu et al., 2019; Klimkiewicz & Oltra, 2017).

Um modelo de comunicação em cadeia, facilita a análise por parte do candidato sobre a utilidade dos benefícios da organização para atingir os seus objetivos pessoais através da perceção de prestígio, autoestima e crescimento profissional, que assenta num esquema em que atributos, como benefícios, oportunidades de desenvolvimento e segurança são apresentados publicamente (Punjaisri et al., 2013; Ronda et al., 2018; Pasko et al., 2021). Os jovens da geração Y tendem a valorizar o seu crescimento profissional e o desenvolvimento de relações que lhes proporcionem novas oportunidades de trabalho (Velooso et al., 2016). Identificar qual o valor associado a cada benefício pode, deste modo, proporcionar às organizações formas flexíveis para comunicarem os seus atributos.

A organização em que se trabalha condiciona a identidade individual através, quer do seu trabalho, quer do prestígio, orgulho e reconhecimento social (Morin et al., 2007). Por exemplo, o prestígio associado a trabalhar em determinada empresa é importante para influenciar a escolha do empregador, porque os jovens acham que serão vistos mais positivamente ao se tornarem colaboradores de determinada organização (Backhaus & Tikoo, 2004; Ganu & Abdulai, 2014; Younis &

Hammad, 2021). Por outro lado, consideram que é importante para o seu *curriculum vitae* terem determinadas organizações com boa reputação na sua experiência profissional, porque isso irá aumentar a sua empregabilidade (Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Wilden et al., 2010). Os colaboradores tendem a ver-se a si mesmos como um reflexo das organizações onde trabalham e, por isso, uma organização com uma boa reputação leva a que o colaborador se sinta ele próprio mais importante na sociedade (Lievens & Highhouse, 2003; Kusçu & Okan, 2010; Rajkumar et al., 2015; Younis & Hammad, 2021). É por estes motivos que a reputação e o estatuto da organização são aspetos importantes da marca-empregador e podem atrair mais candidatos do que divulgar, por exemplo, um salário elevado (Ambler & Barrow, 1996).

Uma outra estratégia de aumentar a reputação é recrutar colaboradores que, pelas suas características pessoais, acrescentem valor à reputação da organização (Potgieter & Doubell, 2018). No entanto, mesmo que a reputação da organização seja positiva, se os seus valores não forem congruentes com as necessidades dos candidatos, pode obter baixos desempenhos nas atividades de recrutamento (Ganu & Abdulai, 2014). Também as organizações que têm baixos desempenhos em termos de responsabilidade social tendem a ser vistas como desinteressantes na perspetiva dos candidatos, mesmo que apresentem benefícios claros para os jovens, talvez pelo constrangimento de serem associados com uma organização que genericamente não é admirada pelo público (Backhaus et al., 2002; Ronda et al., 2018; Waples & Brachle, 2020).

Deixaram de ser os jovens a juntarem-se aos mundos das marcas para passarem a ser as marcas a entrar no mundo dos jovens (Mangold & Smith, 2012). Os jovens são muito influenciados por marcas que estejam na moda e por isso quando procuram emprego podem optar por organizações que tenham nomes conhecidos pelo público em vez de se preocuparem com o conteúdo da função que irão desenvolver (Stariņeca, 2015). É um dos motivos que as marcas têm de entrar no mundo dos jovens. Por fim, reforçar que a comunicação da marca corporativa deve estar alinhada com a estratégia da organização de forma a cumprir o seu papel de influência na reputação de uma organização (Argenti & Druckenmiller, 2004; Girard & Almeida, 2009).

1.2.2. Marca-empregador: o papel da cultura

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de pressupostos partilhados, que condicionam a forma como a organização atua e que define os comportamentos apropriados em diferentes situações (Ravasi & Schultz, 2006). É um sistema de significados que os membros da comunidade partilham e que os diferencia das demais comunidades (Balmer & Greyser, 2006; Monteiro et al., 2020). Podemos verificar que alguns dos seus elementos são os rituais, as metáforas, as histórias, os heróis e heroínas, os valores e as medidas de avaliação de desempenho que facilitam o processo de socialização (Kaplan, 2017).

Se, por um lado, a cultura organizacional resulta das ações que emergem da prática dos valores da organização (Hatch & Schultz, 2003), por outro lado, esta deve ser internamente comunicada com o intuito de promover comportamentos consistentes com a imagem externa que se pretende projetar (Chernatony, 1999). É fundamental avaliar a motivação dos colaboradores em relação a determinados benefícios, de forma a considerá-los nas atividades que pretendem desenvolver a cultura da organização (Punjaisri et al., 2013). A partir do momento em que os valores estão alinhados e a cultura está definida, é tarefa dos gestores de equipas garantirem que todas as atividades dos colaboradores estão devidamente niveladas (Punjaisri et al., 2013).

A cultura é fundamental para garantir que a estratégia de marca-empregador promove a congruência entre os seus valores e as vantagens competitivas apresentadas aos candidatos (Barbaros, 2020; Charbonnier-Voirin et al., 2017). Este aspeto é particularmente importante para garantir que atraem e retêm os jovens mais talentosos que se identificam com os valores da sua organização (Punjaisri et al., 2013; Schuler 2015). Um candidato procura emprego, tenta recolher informações sobre as organizações para perceber se os valores, filosofia e políticas se ajustam às suas características e motivações (Cho et al., 2013; Ghielen et al., 2021; Herriot, 2002; Punjaisri et al., 2013). É notório que quanto mais os candidatos se identificarem com os valores que caracterizam a marca, maior é a probabilidade de concorrerem a oportunidades de emprego na mesma (Backhaus, 2016; Carless & Wintle, 2007; Love & Singh, 2011; Miles & Mangold, 2004; Russell & Brannan, 2016). É, assim, através de uma cultura que tenha em consideração as necessidades de todos os seus *stakeholders* que se constrói uma sensação de partilha entre estes e a marca (Chernatony, 1999).

As organizações devem fomentar uma cultura colaborativa, encorajando os futuros líderes a pedirem opiniões aos colaboradores para chegarem a consensos em termos de decisões percebidas como importantes (Baird & Fisher, 2005; Pasko et al., 2021). Se os gestores derem objetivos, direções, deadlines e oferecerem o seu suporte ao longo das tarefas, verificam que estas são realizadas com mais sucesso (Blattner & Walter, 2015; Lowe et al., 2008; Omilion-Hodges & Sugg, 2019). Além disso, estas atividades de suporte podem mitigar os efeitos de exaustão emocional dos colaboradores (Lee & Suh, 2020).

Os colaboradores mais jovens, além de precisarem de direções precisas e claras sobre o seu trabalho precisam também de orientação para concretizarem os seus objetivos (Real et al., 2010; Yeap et al., 2018). No entanto, apesar de gostarem de ser orientados, querem que seja demonstrado respeito por si e pelas suas opiniões (Blattner & Walter, 2015; Gursoy et al., 2008). O estilo de liderança transformacional pode ser o caminho para criar uma cultura colaborativa para os colaboradores. Um estilo de liderança transformacional implica que o líder é um modelo ao viver a marca, demonstrar envolvimento pessoal e orgulho, ser capaz de inspirar os seguidores a representar os valores da organização, e a ajudar os colaboradores a crescerem nos seus papéis de embaixadores da marca

(Punjaisri et al., 2013). Por este motivo, a liderança pode contribuir para desenvolver uma cultura de envolvimento dos colaboradores, desenvolvimento e reconhecimento, que contribui para que os colaboradores se envolvam em novas ideias e garantam assim que a cultura se mantém forte (Blattner & Walter, 2015).

Sem dúvida que sentirem orgulho pelo seu empregador ajuda na manutenção do compromisso dos colaboradores (Chernatony, 1999; Dess & Picken, 2000). Comunicar-lhes claramente quais os objetivos e dar-lhes as ferramentas necessárias para que estes os concretizem também são aspetos que incrementam o compromisso (Gursoy et al., 2008). Além disso, quanto maior for a identificação entre a cultura, os valores da organização e as experiências dos colaboradores, mais forte é o impacto da marca-empregador no mercado (Alves et al., 2020; Dabirian et al., 2017). É por este motivo que, ao questionar o colaborador de forma contínua sobre o seu papel na construção da cultura, o líder contribui para a manutenção de uma cultura organizacional forte (Chernatony, 1999).

Os jovens Y apreciam trabalhar numa organização que não está preocupada apenas com o lucro e que se preocupa com a sociedade (Dess & Picken, 2000; Ng et al., 2010). As organizações percebidas como contribuindo para um mundo melhor são mais atrativas para os jovens colaboradores e tendem igualmente a retê-los durante mais tempo (Baier, 2016; Dess & Picken, 2000; Schuler, 2015). Uma visão inspiradora que pode ser um importante veículo para identificação do colaborador com a organização.

Verifica-se uma tendência crescente do impacto que as atividades de responsabilidade social têm na imagem das organizações e conseqüentemente na atração e retenção de talento (Bhattacharya et al., 2008; Villagra & López, 2013; Magbool et al., 2016; Puncheva-Michelotti et al., 2018). Especificamente no setor das tecnologias, as empresas que desenvolvam atividades de responsabilidade social, sejam inclusivas e aceitem as diferenças, tendem a ser mais atrativas para os jovens (Bharadwaj & Yameen, 2021; Young, 2008). Ao ser socialmente responsável, a organização é vista pelos candidatos como também se preocuparem mais com os colaboradores (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Os jovens valorizam empresas que demonstram preocupação pelas pessoas em geral, pelos colaboradores e pelos clientes (Wolverton et al., 2021).

Além disso, se os jovens não considerarem que o trabalho que fazem é significativo e que serve um propósito, não permanecerão na organização (Stewart et al, 2017; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Apreciam as organizações que são energeticamente sustentáveis e têm uma economia *green* (Gordon, 2010). Dos vários fatores que fazem parte do desempenho social corporativo, aqueles que contribuem mais para a atração os jovens são as ações de relação com a comunidade, de preocupação com diversidade e com o ambiente (Backhaus et al., 2002; Yadav et al., 2020; You & Hon, 2021).

Outros estudos advogam que os jovens fazem mais pesquisas para conhecerem as organizações em termos de diversidade e de relação com a comunidade do que para saberem sobre as suas políticas ambientais e de relações laborais (Backhaus et al., 2002; You & Hon, 2021). As organizações aumentam

as suas equipas caracterizadas por uma diversidade cultural, social e racial, o que implica ter estratégias de gestão integradoras da diversidade que contribua para a resolução de problemas (Beechler & Woodward, 2009).

As empresas usam discursos de diversidade e inclusão nos seus *sites*, principalmente na área dirigida aos candidatos, como forma de atrair talento e se tornarem num empregador preferencial (Jonsen et al., 2021). No estudo levado a cabo pela Cone Inc. & AMP Agency (2006), os jovens reportavam sentir-se mais interessados em comprar produtos de organizações que suportavam uma causa social, preferiam trabalhar num ambiente que lhes permitisse fazer parte dessa causa e tendiam a recomendar mais estas organizações quando comparadas com outras que não têm uma preocupação social. Esta preocupação social pode ser observada, por exemplo, através do envolvimento da organização com a comunidade local onde estão inseridas (You & Hon, 2021).

As estratégias de marketing usadas para comunicar a associação entre a marca e as causas sociais que apoiam, que envolvem jovens na comunicação do impacto que esses programas sociais têm na sociedade, são as mais eficazes (Cone Inc. & AMP Agency, 2006). Estes jovens podem até recusar um emprego se percecionarem a empresa como sendo socialmente irresponsável (Baier, 2016). A tomada de decisão sobre a intenção de se candidatar a um emprego está positivamente associada às práticas de responsabilidade social (Klimkiewicz & Oltra, 2017; Magbool et al., 2016).

A falta de ética é outro fator negativo e os *stakeholders* tendem a “castigar” as organizações que preconizam comportamentos que se classifiquem como tal (Villagra & López, 2013; Wolverton et al., 2021). A falta de ética quando associada às práticas de trabalho tem um impacto ainda mais negativo perante a intenção de se candidatarem (Magbool et al., 2016). No entanto, esta sobrevalorização do papel social da organização também pode afastar outros candidatos que valorizam os aspetos financeiros de uma organização (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

Proporcionar oportunidades de crescimento pessoal e de desenvolvimento da carreira, assim como um ambiente de trabalho desafiante, são características-chave de uma cultura capaz de criar uma boa imagem de marca-empregador para atrair jovens (Hadi & Ahmed, 2018; Kong et al., 2015; Saha et al., 2019; Sutherland et al., 2002; Wallace et al., 2012; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Uma das formas de alinhar estas estratégias é a utilização de ferramentas de desenvolvimento e formação (Miles & Mangold, 2004). Os jovens são atraídos por organizações que lhes permitem desenvolver-se e evoluir na execução da sua função (Schuler, 2015), principalmente quando já têm alguma experiência de trabalho (Wilden et al., 2010).

Os jovens da Geração Y são também atraídos por organizações que lhes ofereçam oportunidades de aprendizagem e mentoria (Laudert, 2018; Kucherov & Zamulin, 2016; Santiago, 2019; Sokro, 2012; Sanders & Thompson, 2016; Kultalahti & Viitala, 2015; Wilden et al., 2010). Ou seja, programas de mentoria podem ser ótimos instrumentos para facilitar uma boa experiência na organização porque,

se por um lado os jovens podem ensinar as novas tecnologias aos colaboradores mais velhos, por outro estes podem enquadrá-los na cultura da organização (Beechler & Woodward, 2009; Gorman et al., 2004; Gursoy et al., 2008; Real et al., 2010; Schullery, 2013). Várias são as organizações que têm desenvolvido programas de mentoria entre *Baby Boomers* e Jovens Y, já que estas duas coortes têm um bom entendimento e podem entreajudar-se (Hewlett et al., 2009; Myers & Sadaghiani, 2010; Raines, 2002). É interessante juntar diferentes gerações para partilharem valores e experiências no contexto organizacional, porque facilita a interação geracional (McGuire et al., 2007). A introdução de novas tecnologias no ambiente profissional nos últimos anos tem vindo a obrigar os colaboradores mais antigos a adaptar-se ao meios digitais e podem fazê-lo através da convivência com os jovens (Elias et al., 2012). Assim, esta é uma das formas de manter a continuidade dentro da organização, favorecendo a transferência de conhecimentos entre diferentes gerações (Baird, 2015; Barnds, 2009; Durocher et al., 2016; Hewlett et al., 2009; Shaw & Fairhurst, 2008). Contudo, nem sempre estes jovens Y são bem vistos pelos e, por esse motivo, é importante criar eventos para que estes conheçam as potencialidades destas gerações e criem uma cultura cooperativa (Gursoy et al., 2008).

Os jovens Y reportam o seu trabalho ideal como aquele em que têm um salário alto, horário flexível, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e recebem recompensas pelos seus objetivos, ao mesmo tempo que ajudam a tornar o mundo melhor (Hewlett et al., 2009; Pasko et al., 2021). Uma das mensagens mais atrativas para os jovens é a demonstração que a empresa tem uma cultura que se preocupa com o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Carless & Wintle, 2007; Carpenter & de Charon, 2014; Gordon, 2010; Hershatter & Epstein, 2010; Kultalaht & Viitala, 2008; Ng & Gossett, 2013; Twenge, 2009).

Claramente, as organizações estão a fazer um esforço para comunicar as suas políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional para ganharem vantagem competitiva no mercado de emprego (Carless & Wintle, 2007; Jain & Bhatt, 2014; Twenge, 2010). Uma organização vista como humana, que permite a adoção de um estilo de vida coerente com as preferências do seu público-alvo, é consequentemente mais atraente em termos de emprego (Jamaluddin et al., 2013). Por outro lado, oferecer oportunidades de trabalho remoto permite que os jovens tenham um estilo de vida flexível (Manyika et al., 2012; Carless & Wintle 2007; The Boston Consulting Group and World Economic Forum, 2011).

Em suma, a cultura é um elemento fundamental para a proposta de valor para o colaborador já que é influenciada e influencia a perceção dos colaboradores sobre as características da organização (Goswami & Agarwal, 2015). Além disso, é também um instrumento que permite à comunidade interna preservar a continuidade da identidade da organização, mesmo em contextos de mudança (Ravasi & Schultz, 2006). Uma boa gestão interna da comunicação da marca, alinhada com a sua

identidade, resulta numa reputação favorável da organização em termos da sua cultura (Harris & De Chernatony, 2001).

1.2.3. Marca-empregador: o papel da proposta de valor para o colaborador

A proposta de valor para o colaborador pretende criar um compromisso entre a satisfação pessoal e o desempenho laboral (Goswami, 2015; Kusçu & Okan, 2010). Caracteriza-se pelos benefícios que atraem, retêm e permitem que os colaboradores cresçam na organização (Nagpal & Nagpal, 2019). As ações de integração dos novos colaboradores também influenciam a atratividade da organização e deve ser considerada na proposta de valor (Baum, 2019; Russell & Brannan, 2016). É por este motivo que a proposta de valor é uma ferramenta fundamental na marca-empregador (Goswami, 2015; Mandhanya & Shah, 2010).

Deve notar-se, contudo, que diferentes pessoas são atraídas por diferentes propostas de valor. Assim, a proposta de valor deve espelhar a cultura organizacional e ter como expectativa atrair candidatos que se identificam com esses valores (Ghielen et al., 2021; Stein & Martín, 2016; Tüzüner & Yüksel, 2009). A proposta de valor é influenciada pelos valores da organização, políticas de recursos humanos, ambiente, sociedade e gestão do talento (Goswami & Agarwal, 2015; Pawar & Charak, 2015).

Tal como foi amplamente discutido anteriormente, a marca-empregador começa internamente para alinhamento dos colaboradores e serve-se da proposta de valor como ponto de partida. A criação de uma comunidade interna forte reforça e ajuda a manter o foco dos colaboradores na necessidade de terem padrões de realização elevados (Mikáčová & Gavlaková, 2014). Existe um acordo tácito entre o colaborador e a organização que se baseia na proposta de valor que lhe é oferecida e se traduz num contrato psicológico que contribui para a disseminação da marca-empregador (Nagpal & Nagpal, 2019; Sheth, 2016). É assim que a proposta de valor, uma vez desenvolvida internamente, é usada para campanhas de marketing junto dos potenciais candidatos através de estratégias específicas de comunicação (Backhaus, 2016; Barbaros, 2020; Deepa & Baral, 2017;). Esta é, igualmente, a razão pelo qual o sucesso da marca-empregador depende em larga medida da capacidade de criar uma proposta de valor que seja relevante para os seus colaboradores (Moroko & Uncles, 2008; Bellou et al., 2015).

Vários são os estudos que analisar quais as componentes fundamentais para uma proposta de valor ajustada aos jovens Y. Fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cultura, oportunidades de desenvolvimento e plano de evolução, são alguns dos elementos que contribuem para a definição desta proposta de valor tal como para a marca-empregador e que serão abordados em detalhe ao longo do texto (Goswami, 2015; Yeap et al., 2018). Além destes, o ambiente de trabalho descontraído e amigável, o trabalho em equipa e uma remuneração aliciante devem ser comunicados externamente através da sua proposta de valor (Deepa & Baral, 2017; Durocher et al., 2016; Yeaton,

2008). Algumas das propostas de valor para atrair jovens, como salário acima da média e flexibilidade podem, contudo, não ter o resultado esperado se, por outro lado, os esperarem longas horas de trabalho, horários muito irregulares e uma política de evolução conservadora (Campioni, 2015). As longas horas de trabalho podem ser compensadas pelo facto de os jovens considerarem trabalhar numa organização com reputação (Deepa & Baral, 2017; Ronda et al., 2018).

Também não é de esperar que os jovens trabalhem até mais tarde apenas para serem vistos como dedicados ao trabalho (Deery & Jago, 2015). Se o salário não for diferenciador em relação à concorrência, existem outros benefícios que podem compensar este ponto, como por exemplo dias extra de férias, flexibilidade horária e de localização, licenças sem vencimento (Stein & Martín, 2016). Os colaboradores consideram que uma organização é atrativa para candidatos quando é percebida como tendo sucesso, os produtos e serviços que oferece são percecionados como tendo qualidade e tem uma imagem externa atrativa (Maxwell & Knox, 2009; Younis & Hammad, 2021).

Love e Singh (2011) analisaram várias organizações tidas como sendo um empregador preferencial e concluíram que estas têm em comum 8 atributos na sua proposta de valor, nomeadamente i. liderança inspiracional; ii. plano estratégico que promove boas práticas de recursos humanos; iii. boa comunicação com os colaboradores; iv. gestão do desempenho e reconhecimento; v. formação e desenvolvimento; vi. benefícios e compensações; vii. condições de bem-estar físico e, viii. cidadania corporativa. Na mesma tendência, acrescenta-se a capacidade de inovar, o compromisso com responsabilidade social, a oferta de diferentes opções de carreira e a liberdade de expressão (Bonaiuto et al, 2013; Stein & Martín, 2016).

A proposta de valor para o colaborador tem, deste modo, a ver com a experiência que lhe é oferecida numa determinada organização (Goswami, 2015). De seguida, descrevem-se algumas das características da proposta de valor que contribuem para a uma boa proposta de valor para o colaborador, quando consideramos os jovens pertencentes à geração Y.

Os jovens Y esperam trabalhar em empresas avançadas em termos tecnológicos (Carpenter & De Charon, 2014; Eisner, 2004; Frank et al., 2004; Frand, 2000; Smith & Galbrait, 2012; Yeaton, 2008). As organizações que não façam a sua revolução digital terão mais dificuldade em agradar a estes jovens desejosos de trabalharem com tecnologias inovadoras (Amladi, 2017). A integração de ferramentas comunicacionais digitais nas interações com os jovens é igualmente um aspeto interessante que pode facilitar a relação entre chefias e os jovens (Kick et al., 2015).

Desde há algum tempo que se fala do fenómeno *Fear of Missing Out*, ou seja, medo de perder qualquer coisa enquanto estão fora das redes. Talvez por esse motivo, os jovens Y conseguem estar a ver e-mails ao mesmo tempo que conversam num *chat* e ouvem um *podcast*. Desta forma assimilam informação de várias fontes rapidamente (Shaw & Fairhurst, 2008). O receio de perderem alguma informação relevante faz com que queiram estar sempre ligados às redes sociais, em qualquer tipo de

contexto, acadêmico, lúdico ou profissional (Alt, 2015; Singh & Dangmei, 2016; Stein & Turban, 2016). É natural que demonstrem preferência pela comunicação digital e que a usem com colegas e chefias (Anderson et al., 2017). Pode, no entanto, também ser uma fonte de distração e de diminuição da produtividade.

Para os jovens, é determinante a parte humana das organizações, ou seja, sentirem-se bem tratados e terem a sensação que são mais do que simples colaboradores (Au-Yong-Oliveira et al., 2018; Jonsen et al., 2021; Kultalaht & Viitala, 2008; Ng et al., 2010). Precisam de se sentir donos dos seus projetos, mas querem ter a oportunidade de pedir opiniões aos seus gestores (Lowe et al., 2008; Yeap et al., 2018). Valorizam, por isso, uma política de porta aberta. Os jovens são mais informais e valorizam uma comunicação aberta, relações de confiança e de “quase” amizade entre eles e as chefias (Dess & Picken, 2000; Kultalaht & Viitala, 2008; Myers & Sadaghiani, 2010; Omilion-Hodges & Sugg, 2019). A micro gestão é um fator de desmotivação para os jovens (Martin, 2005).

De uma forma geral, apreciam ambientes colaborativos, informais, pouco hierarquizados que potenciem a criatividade e tomada de decisão partilhada (Pasko et al., 2021; Stein & Martín, 2016). As chefias são, por isso, o fator que influencia mais a retenção dos jovens e estes reportam que as dificuldades de comunicação com elas são um dos pontos negativos que mais impactam na sua retenção (Kultalaht & Viitala, 2008; Smith & Galbrait, 2012). O feedback imediato e constante é um aspeto fundamental para o envolvimento destes com a organização (Martin, 2005; Meister & Willyerd, 2010; Schullery, 2013; Kultalahti & Viitala, 2015; Walden et al., 2017; Yeap et al., 2018).

O reconhecimento e apreço pelos colaboradores também contribui para que tenham melhores resultados e para que demonstrem mais intenção de permanecer na organização (Hadi & Ahmed, 2018). Os jovens pretendem receber feedback, mas também sentir que as suas ideias são postas em prática ou, pelo menos, que tenham impacto nas decisões da empresa (Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Stein & Martin, 2016). Talvez fruto da sua educação, estes jovens, ao entrar no mercado de trabalho questionam, são carentes e exigentes em termos de atenção nos ambientes profissionais (Meister & Willyerd, 2010; Shaw & Fairhurst, 2008). Os jovens Y querem continuar a aprender no seu emprego e por isso, a formação deve estar alinhada com as preferências de conectividade dos jovens, em que estes querem poder escolher quando e como aprendem (Cahill & Sedrak, 2012). Estes procuram aprender no seu trabalho, ter autonomia, apresentar as suas conquistas desde que esteja garantido que recebem feedback (Carpenter & De Charon, 2014; Smith & Galbrait, 2012). O *feedback* constante sobre o processo de trabalho deve ser acompanhado por recompensas ao longo do processo e até ao resultado final (Stein & Martín, 2016; Stewart et al, 2017). Estas recompensas passam por elogiar o colaborador, proporcionar flexibilidade na organização do trabalho ou mudar as suas funções e responsabilidades ao longo do tempo (Real et al., 2010; Pasko et al., 2021). Incluir a cultura de feedback na proposta de valor pode funcionar como um atrativo para optarem por determinada organização

(Gordon, 2010; Hewlett et al., 2009; Kucherov & Zamulin, 2016; Shaw & Fairhurst, 2008; Sutherland et al., 2002; Thompson & Gregory, 2012).

É por estes motivos que um dos aspetos mais importantes para a retenção de talento é a forma como o gestor trata os seus colaboradores, assim como no tempo que este dedica a apoiar os novos colaboradores (Branham, 2005; Frank et al., 2004; Pasko et al., 2021; Thompson & Gregory, 2012; Yeap et al., 2018). As chefias devem desenvolver relações de confiança genuínas e adotar um estilo de liderança inspirada no *coach*, em que se adaptam às necessidades de cada um deles (Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Thompson & Gregory, 2012). Em suma, a retenção parece depender da relação que os jovens têm com os seus gestores, estabelecendo relações de *coaching*, dos estilos de comunicação, da possibilidade de aliar o divertimento ao trabalho, de obterem formação e sentirem que têm objetivos claros e desafiantes que são trabalhados em equipa (Lowe et al., 2008; Saha et al. 2019).

É esperado que as chefias tenham mais tempo para orientar os jovens da Geração Y, recebam formação em competências como *coaching* e mentoria e tenham ferramentas que potenciem as competências dos seus colaboradores (Gulyani & Bhatnagar, 2017; Meister & Willyerd, 2010; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Stein & Martín, 2016; Kultalahti & Viitala, 2015). Sem o treino adequado, estes gestores podem ver a sua tarefa de reter os recursos humanos bastante dificultada pela tendência em que os jovens Y encaram a mudança de emprego como algo fácil (Carpenter & de Charon, 2014).

Em todos os níveis da organização deve promover-se um ambiente de confiança e de abertura para que os problemas não se traduzam em abandono laboral (Frank et al., 2004). Os jovens pretendem ser liderados por chefias capazes de os inspirarem e ensinarem pelo exemplo, que usem o feedback para dar orientação sobre como podem fazer melhor, que os escutem e que reconheçam pelo seu bom trabalho (Dess & Picken, 2000; Falaster et al., 2015; Gordon, 2010; Omilion-Hodges & Sugg, 2019). Dar *feedback* regular contribui para garantir que os jovens se sentem mais comprometidos com a organização (Gordon, 2010; Hewlett et al., 2009; Kucherov & Zamulin, 2016; Shaw & Fairhurst, 2008; Sutherland et al., 2002; Thompson & Gregory, 2012).

Consequentemente, os gestores terão novos desafios para motivarem e liderarem as suas equipas constituídas por jovens Y (Michaels et al., 2001). Os jovens Y valorizam essencialmente gestores que sejam éticos e transparentes na partilha da informação (Baird, 2015; Laudert, 2018; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Saha et al. 2019). Assim, parece que os jovens têm atitudes positivas em relação ao trabalho, são flexíveis e entusiastas, mas os gestores são desafiados para os motivarem, recrutarem e reterem nas organizações (Josiam et al., 2009). Os gestores têm de dedicar muito tempo a orientar estes jovens colaboradores para que sejam mais produtivos (Falaster et al., 2015; Gordon, 2010; Hershatter & Epstein, 2010). Precisam de os tratar como os seus pais os criaram, dando-lhes a sensação de pertença, mas sem a tentação de tornarem o ambiente profissional demasiado paternalista

(Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Ng et al., 2010). Em termos práticos, para gerir estes colaboradores, é importante que se seja um líder carismático, honesto e íntegro; que se criem oportunidades de aprendizagem de forma que estes se sintam em permanente crescimento; que se proporcione um ambiente divertido, com humor e informal; que se respeite as ideias de todos e que se seja flexível e permita que tenham tempo para as suas atividades (Raines, 2002).

Os jovens procuram também chefias que sejam abertas e sensíveis à diversidade cultural (Omilion-Hodges & Sugg, 2019). As equipas multiculturais oferecem vários desafios, nomeadamente linguagem, valores, falta de preparação dos recursos para trabalharem com outras culturas, apesar de ser um factor motivacional para os jovens da Geração Y e de oferecer inúmeras vantagens competitivas para as organizações (Lifintsev & Canhavilhas, 2017). Em suma, uma das formas de reter os jovens é através da relação que estes têm com as chefias, no sentido de que quanto melhor é a relação e a comunicação, mais comprometidos se sentem com o trabalho e com a organização (Frank et al., 2004; Gursoy et al., 2008; Josiam et al., 2009).

Os jovens são mais motivados pelas relações que podem desenvolver com os seus colegas do que pelo salário ou segurança (Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Sutherland et al., 2002; The Boston Consulting Group and World Economic Forum, 2011). Outros resultados de investigações reforçam que os jovens preferem organizações que promovem o trabalho colaborativo, em equipa, com tarefas desafiantes em vez de segurança e benefícios financeiros (Calk & Patrick, 2017; Cogin, 2012; Mohapatra et al., 2017). No entanto, os jovens também procuram segurança e bons salários quando vivem momentos de crise em termos de desemprego estrutural (Lub et al., 2016; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Além disso, a segurança e o salário assumem maior importância conforme vão ganhando experiência (Jain & Bhatt, 2014; Soares & Afonso, 2014; Pasko et al., 2021).

Os jovens Y gostam de trabalhar em equipa e isso pode ajudar a manter os jovens comprometidos com a organização (Gordon, 2010; Hewlett et al., 2009; Kucherov & Zamulin, 2016; Myers & Sadaghiani, 2010; Skiba & Barton, 2006; Shaw & Fairhurst, 2008; Sutherland et al., 2002; Thompson & Gregory, 2012). São mais entusiastas e imprimem mais energia na tarefa quando trabalham com colegas (Lowe et al., 2008). Um outro aspeto interessante é que este contexto diminui o risco de tomar decisões. Esta pode ser uma das principais motivações para que os jovens prefiram trabalhar em equipa (Myers & Sadaghiani, 2010; Teixeira et al., 2014). Contudo, as tarefas podem demorar mais tempo a serem concretizadas do que um trabalho autónomo e individual. Por este motivo nem sempre é possível usar sempre este tipo de organização do trabalho. Algumas organizações começam a organizar recrutamentos conjuntos de grupos de amigos, considerando que a retenção dos jovens depende da qualidade das relações pessoais e pela facilidade de trabalharem em grupo (Tahmincioglu, 2007, como citado em Wilson & Gerber 2008). Fazem parte de uma geração que tratam os colegas de

trabalho como amigos e valorizam o ambiente em que possam aprender e socializar ao mesmo tempo (Hewlett et al., 2009; Teixeira et al., 2014).

Os jovens acham que os ambientes devem ser casuais e agradáveis (Smith & Galbrait, 2012; Thompson & Gregory, 2012). Não é necessário que as organizações se transformem em locais de lazer, mas podem implementar algumas pausas e novas metodologias para melhorar o ambiente sem prejudicar as responsabilidades dos seus colaboradores (Ng et al, 2010). Deste modo, as organizações, para se tornarem apetecíveis, devem aludir a um estilo de vida profissional divertido e leve (Morton, 2002).

Genericamente, os colaboradores que trabalham numa organização em que o ambiente interpessoal é positivo, tendem a sentir-se mais comprometidos com a marca e demonstram menos vontade de sair (Punjaisri et al., 2013). Uma marca-empregador atrativa está associada à informalidade do ambiente e ao humor em contexto profissional (Martin, 2005; Shih & Allen, 2007; Russell & Brannan, 2016). Assim, os contextos de trabalho excitantes, interessantes e inovadores, com projetos diversificados, são os que mais atraem os jovens (Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Wallace et al., 2012).

Um aspeto que tem merecido atenção é adoção de metodologias de projeto ágeis que são mais atrativas do que os ambientes tradicionais (Koch & Schermuly, 2020). Organizar o trabalho numa metodologia de projeto facilita a motivação, já que os jovens Y gostam de tarefas de curto prazo (Jerome et al., 2014). A possibilidade de trabalharem com objetivos intermédios permite maior facilidade de acompanhamento, sensação de concretização, flexibilidade, análise do impacto e apropriação dos produtos e serviços (Chambers et al., 1998). Na perspetiva de apreciarem ambientes colaborativos são adversos, por este motivo, a trabalharem em ambientes muito competitivos (Kultalaht & Viitala, 2008). Acrescenta-se ainda a possibilidade de trabalharem em ambientes internacionais também constitui um elemento diferenciador entre as organizações (Ng & Gossett, 2013).

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem sido um dos principais fatores que impactam a gestão e a retenção dos jovens (Gulyani & Bhatnagar, 2017; Maurya et al., 2021; Deery & Jago, 2015). No passado, havia o receio de que exigir um trabalho que permitisse ter equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional pudesse dar uma má imagem da pessoa enquanto profissional. Apesar de ainda expressarem esse receio, existe uma menor preocupação com a imagem que transmitem quando comunicam as suas necessidades (Parker & Citera, 2010). Contudo, se estiverem verdadeiramente envolvidos numa tarefa, trabalham tanto quanto os *baby-boomers* (Myers & Sadaghiani, 2010).

De notar que, se uma organização pretende ter sucesso nas suas políticas de atração de talento, pode usar exemplos das suas iniciativas de equilíbrio para obter melhores resultados (Twenge, 2010). Um dos exemplos que exemplifica esta preocupação é a flexibilidade de poderem tratar de assuntos

peçoais, durante as horas de trabalho, se necessário, sem que isso represente usar férias ou redução salarial (Blattner & Walter, 2015). No entanto, apesar destes jovens serem ativos a reclamar equilíbrio e flexibilidade, podem estar a expressar um desejo que outras gerações anteriores já tinham em silêncio (Martin, 2005; Meister & Willyerd, 2010; Shih & Allen, 2007). Os colaboradores mais jovens tendem a ser menos focados no trabalho, valorizarem mais a liberdade de forma a se sentirem satisfeitos com as suas opções de vida pessoal e profissional (Gulyani & Bhatnagar, 2017; Eisner, 2010; Jain & Bhatt, 2014; Martin, 2005; Meister & Willyerd, 2010; Twenge, 2009).

Enquanto as expectativas sobre o conteúdo do trabalho, evolução da carreira, a formação, o salário e a segurança podem ser características geracionais, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a valorização do ambiente social podem ser características contextuais (De Hauw & De Vos 2010). Por exemplo, em contextos socioeconómicos de expansão, os indivíduos tendem a sentir maior satisfação no trabalho, mas menor satisfação com a harmonia entre a vida pessoal e profissional, que pode ser explicado pela tendência para um maior foco no trabalho destes momentos (Cahill et al., 2015). Quando o colaborador deixa de ter tempo de qualidade para a sua vida pessoal e profissional tende a sentir-se pressionado, sentimentos de exaustão, insatisfação com o trabalho e com intenção de *turnover* (Deery & Jago, 2015; Fisher-McAuley et al., 2003). As organizações têm de estar atentas aos colaboradores que se sentem desta maneira, pois existe uma tendência para que deem testemunhos negativos sobre a organização (Lee & Suh, 2020). Há um outro estudo, que indicam que, as mulheres tendem a ter mais intenções de deixar uma organização em que não existe um equilíbrio, do que os homens (Deery & Jago, 2015).

Ter um trabalho interessante que lhes permita evoluir e desenvolver-se pessoalmente são valores importantes que devem estar integrados numa proposta de valor (Soares & Afonso, 2014). Estes respondem especialmente bem quando confrontados com a oportunidade de desenvolvimento, terem um *coach* ou acesso a formações e oportunidades de promoção profissional (Gulyani & Bhatnagar, 2017; Lub et al., 2016).

Assim, uma proposta de valor interessante é aquela que permite uma rápida e autónoma progressão de carreira (Chambers et al., 1998; David et al., 2015; Gulyani & Bhatnagar, 2017; Kong et al., 2015; Pasko et al., 2021; Santiago, 2019). Quando não vêm oportunidades de crescimento e de evolução tendem a querer mudar para outro emprego (Ng et al., 2010; Saha et al. 2019). No entanto, potenciar o desenvolvimento dos colaboradores pode tornar-se num dilema, pois com isso as organizações estão a torná-los mais desejáveis para o mercado, podendo ter dificuldades em retê-los se não lhes oferecerem oportunidades constantes de formação (Sutherland et al., 2002).

Quando os jovens são recrutados, se as organizações não lhes oferecem condições para atingirem os seus objetivos pessoais, é provável que eles as abandonem (Rasli et al., 2017). Assim, quanto mais os colaboradores estiverem envolvidos com a organização como um todo, com a sua função e as suas

tarefas em particular, menor é a sua vontade de mudar de emprego (Walden et al., 2017). Mesmo com funções fixas, é simples tornar o trabalho interessante através de rotatividade de colaboradores, projetos especiais transversais ou formação em mais do que uma competência em simultâneo (Tews et al, 2014; Durocher et al., 2016).

Desafios na atração de candidatos – Meios para comunicar com os jovens

A geração Y nasceu numa época digital e, como tal, é provável que procure informação sobre empregadores e que desenvolva a perceção que tem sobre as organizações com base em informações obtidas numa maior variedade de meios do que as gerações precedentes. Neste capítulo, pretende-se explorar os desafios que condicionam a escolha dos meios e o seu impacto dos no acesso a informação sobre empregadores. De acordo com a investigação desenvolvida por Killian et al. (2012) alguns dos jovens Y continuam a usar os media tradicionais a par dos digitais conforme as necessidades específicas, além de que é importante lembrar que nem todos têm o mesmo acesso a ferramentas digitais. Há um aumento dos estudos sobre os jovens e qual o impacto do ambiente digital nas suas escolhas de determinadas marcas em detrimento das outras (Montgomery et al., 2004; Moore, 2012). Este capítulo inicia-se com uma análise das condições atuais do mercado de emprego e os seus desafios, posteriormente discutem-se algumas das práticas de recrutamento, terminando com uma visão global sobre a escolha dos canais e fontes, quer por parte das organizações, quer por parte dos candidatos.

2.1. Desafios do século XXI na atração de talento

A competitividade, a globalização e a digitalização têm conduzido a inúmeros desafios organizacionais, nomeadamente ao nível da atração de candidatos com competências adequadas para as funções disponíveis (Beechler & Woodward, 2009; Gupta, 2011; Tarique & Schuler, 2010). A competitividade é global e as empresas concorrem entre si para atrair os mesmos candidatos (Chambers et al., 1998). A atratividade de uma determinada oportunidade profissional depende comparação com as que são comunicadas, em simultâneo, pelas outras organizações (Acikgoz, 2019). Do lado dos candidatos, os jovens mais ativos na sua pesquisa de emprego tendem a ter acesso a mais oportunidades e consequentemente mais opções de escolha em termos de empregadores (Van Hooft et al., 2005).

A atratividade de uma organização depende se está inserida num sector competitivo, porque têm de adotar comportamentos mais ativos de atração e recrutamento de talento (Henkens et al., 2005). Quando as organizações operam no mesmo sector e têm funções semelhantes, irão partilhar os candidatos que atraem (Acikgoz, 2019). Tendo por base as características da função e as características da organização em geral, os candidatos com interesses semelhantes tenderão a candidatar-se a oportunidades semelhantes.

A transição da era industrial para a era do conhecimento tem provocado mudanças no paradigma de relacionamento entre empregador e candidato e na relação entre a oferta e a procura de talento (Botha et al., 2011; Ewing et al., 2002; Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013; King & Grace, 2010; Michaels et al., 2001). A natureza do trabalho está a mudar em função destes fatores e as organizações adaptam-se à nova realidade, que por si só requer, da parte da gestão, novas competências e desenvolvimento de relações diferentes com os colaboradores (Chambers et al., 1998; Manyika et al., 2012; Lub et al., 2016). Os jovens da Geração Y serão, provavelmente, os que têm mais acesso a formação diferenciada de carácter superior e os que mais se envolverão em profissões cujo conhecimento é fundamental (Rana & Sharma 2019; Thompson & Gregory, 2012). Ao liberalizar o acesso ao ensino superior, há mais jovens a estudarem em diferentes regiões do mundo, contribuindo também para que a competição na atração de graduados seja um desafio a nível global (Baier, 2016; Goswami & Agarwal, 2015; Schulz et al., 2014; Thompson & Gregory, 2012). Sem dúvida que as competências que o mercado de trabalho atual exige, quando comparamos com um contexto de indústrias mais tradicionais, são diferentes (Falaster et al., 2015; Fiatte, 2015; Michaels et al., 2001; Reid & Stemmet, 2016).

Nesta indústria do conhecimento um dos desafios é, assim, diferenciar-se das organizações concorrentes na atração dos recursos humanos, nomeadamente aqueles que detenham as competências certas para a sua sustentabilidade num mercado muito competitivo (Acikgoz, 2019; Alniaçik & Alniaçik, 2012; Alves et al., 2019; Knox & Freeman, 2006; Michaels et al., 2001). De acordo com os constrangimentos apontados, os departamentos de recursos humanos têm vindo a sofrer pressão para recrutar talento garantindo que, além de serem adequados à função, também se sintam comprometidos com a organização (Frank et al., 2004; Schuler, 2015;). Além dos desafios macroeconómicos expostos, as organizações enfrentam também desafios relacionados com as características individuais pelas várias razões apontadas no capítulo anterior na descrição da proposta de valor, dificultando a tarefa dos empregadores em preencherem as suas vagas (Lazorko & Zajac, 2014). Estes factos provocaram uma alteração em termos da gestão de carreira que é feita em função de si mesmos em vez de as gerirem em função das organizações (Michaels et al., 2001; Veloso et al., 2012).

A forma como organizações e candidatos se relacionam, num contexto social e económico, numa era quase completamente digital, tem vindo a alterar-se (Bennett et al., 2008; Jones et al., 2010; Larkin, 2017; Linne, 2014). Com o avanço da tecnologia há empregos que desaparecem e outros surgem, com diferentes implicações na organização do trabalho conforme o conhecíamos (Manyika et al., 2012; Morin, 2001; Teixeira et al., 2014). Este foi um dos fatores que originou a elevada necessidade de competências na área tecnológica em indústrias muito especializadas (The Boston Consulting Group and World Economic Forum, 2011). É igualmente por este motivo que a empregabilidade dos jovens

depende da aquisição das competências que as organizações precisam neste contexto (Brown et al., 2003). Em Portugal, por exemplo, os cursos das tecnologias continuam a ser mais procurados por homens do que por mulheres, mesmo considerando que são cursos com uma forte empregabilidade (David et al., 2015). Deverão, então, ser os sistemas de ensino a se ajustarem para que os jovens sejam capazes de se adaptarem às necessidades do mercado de trabalho, fornecendo-lhes essencialmente ferramentas de aprendizagem ao longo da vida. Neste sentido, identificar e desenvolver competências ajustadas ao mercado de trabalho assim como promover experiências profissionais durante o ciclo de estudos tem sido uma prioridade das instituições de ensino superior (Eisner, 2010).

Apesar da taxa de desemprego poder ser elevada entre os jovens, as organizações reportam que nem sempre conseguem encontrar candidatos com as competências necessárias para as suas organizações (Manyika et al., 2012; The Boston Consulting Group and World Economic Forum, 2011). À volta do globo, as organizações têm reportado dificuldades em atrair e reter colaboradores que suportem o crescimento do seu negócio, principalmente em setores em que se sente mais falta de candidatos como as tecnologias da informação (Amladi, 2017). Podemos estar perante uma alteração profunda das necessidades do mercado e o ensino superior talvez não tenha acompanhado esta tendência tão rápido quanto necessário. Apesar do crescente acesso ao ensino, parece que em determinadas áreas, como por exemplo tecnologias da informação, a oferta não acompanha a procura (Sutherland et al., 2002; The Boston Consulting Group and World Economic Forum, 2011; Verma & Ahmad, 2016). Coloca-se, também, a hipótese de apesar de existirem cursos nas áreas pretendidas, as instituições não estarem a desenvolver competências que o mercado procura e, conseqüentemente as organizações sentem dificuldade em contratar (Jeswani, 2016).

Reforça-se, portanto, que na área das tecnologias de informação, as empresas enfrentam grandes desafios na atração e recrutamento de jovens qualificados, não só pela procura destes perfis, como pela mobilidade no mercado (Dabirian et al., 2019; De Stobbeleir et al., 2018; Kusçu & Okan, 2010; Chambers et al., 1998). Estas organizações, para serem mais competitivas, estão a desenvolver estratégias globais de recrutamento, procurando ser atrativas por via da reputação de uma carreira internacional (Tarique & Schuler, 2010).

A internet permite que as organizações sejam mais flexíveis e que tenham colaboradores em qualquer ponto do globo, facilitando deste modo o acesso ao talento (Larkin, 2017; Manyika et al., 2012; Ng & Gossett, 2013). O mercado, ao ser global, leva a que as organizações deixem de ter fronteiras, fazendo com que se encare o mercado de trabalho de maneira diferente (Rajkumar et al., 2015; Veloso et al., 2012; Wallace et al., 2012). Os jovens podem ser recrutados local ou internacionalmente. Aliás, eles mudam de país com facilidade desde que lhes ofereçam melhores condições ou lhes prometam os empregos com que sempre sonharam (Manyika et al., 2012). Procuram um local onde possam concretizar o tipo de vida que desejam e que lhes permita viver de

acordo com as suas aspirações (Mohapatra et al., 2017). Como expectável, neste contexto competitivo, os candidatos mais desejados em áreas em que o talento é escasso, podem escolher em que empresa preferem trabalhar (Sutherland et al., 2002).

Consequentemente, a competição pelo talento escalou para um nível tão global que desafia as organizações a serem mais criativas, presentes em diferentes geografias e atentas aos diferentes tipos de candidatos (Beechler & Woodward, 2009; Carpenter & de Charon, 2014; Phillips-Wren et al., 2016). Em geral, as profissões e as organizações estão a mudar como consequência da globalização, da tecnologia e da diversidade cultural no mercado de trabalho (Biswas & Suar, 2013; Dess & Picken, 2000; Schuler, 2015; Veloso et al., 2012;).

A população nos países desenvolvidos está a envelhecer (Fundo de População das Nações Unidas, 2012). Também as organizações vêm os seus colaboradores mais velhos aposentarem-se, sendo substituídos por colaboradores que pertencem à geração Y. Ao perder esses recursos valiosos enfrentam a urgência de atrair os melhores talentos (Michaels et al., 2001; The Boston Consulting Group and World Economic Forum, 2011). Contratar jovens pode, neste contexto, aumentar a sua vantagem competitiva, complementando a necessidade de substituir as pessoas que se estão a reformar (Jerome et al., 2014).

Segundo informação do Instituto Nacional de Estatística (2019; 2021), Portugal poderá perder população até 2080, passando dos atuais 10,3 milhões para 7,9 milhões de residentes, ficando abaixo dos 10 milhões em 2033. A população jovem poderá ficar abaixo do limiar de 1,4 milhões já em 2019 (1 393 513) e do limiar de 1 milhão em 2074 (995 647). O número de idosos passará de 2,2 em 2018 para 2,8 milhões em 2080. Portugal em 2019 tinha a terceira idade mediana mais elevada da União Europeia (UE 27), situada em 45,5 anos, apenas abaixo da Itália (47,2 anos) e da Alemanha (45,9 anos). Com estes números, as organizações em Portugal poderão sentir dificuldades em substituir os colaboradores que se reformam.

Na América do Norte, quando confrontadas com a entrada na reforma dos seus colaboradores mais experientes, as organizações mais promissoras foram as que desenvolveram estratégias de recrutamento, gestão, motivação e retenção adaptadas às características distintivas da Geração Y (Raines, 2002). As organizações que rapidamente perceberem os pontos fortes desta geração serão as mais atrativas e as mais sustentáveis do ponto de vista do negócio (Carpenter & de Charon, 2014; Thompson & Gregory, 2012). De uma forma em geral, todos os empregadores querem recrutar os melhores, porque estes serão sempre trabalhadores mais dedicados do que os estudantes medianos (Twenge, 2010). Talvez por este motivo, as organizações estão preocupadas em perceber se estamos perante uma geração muito diferente ou se, pelo contrário, estes jovens não são assim tão diferentes das gerações que os precederam no mercado de trabalho. Precisam, assim, de se preparar para potenciais mudanças que estejam a ocorrer no mercado de trabalho.

Pelos motivos apresentados, as organizações vivem vários desafios no que diz respeito a recrutar, reter e motivar os jovens colaboradores (Schuler, 2015; Sokro, 2012; Twenge, 2010). O desafio é tornarem-se no empregador preferencial daqueles que pretendem atrair (Ng & Gossett, 2013; Khalid & Tariq, 2015). Esta tem sido uma das principais motivações para o desenvolvimento de uma marca-empregador forte, de forma a reduzir os custos com o recrutamento ao contribuir para a atração de mais candidatos (Mohammed, 2019). Tal como referido no capítulo anterior, a imagem que a organização projetar terá um impacto direto no tipo de pessoas que irá atrair em qualquer parte do globo (Sutherland et al., 2002). Perante os desafios apresentados, é fundamental que as marcas sejam interessantes o suficiente para atraírem as pessoas com as competências que precisam (Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006; Sutherland et al., 2002; Verma & Ahmad, 2016).

Estes jovens, ao terem comportamentos diferentes perante as marcas, acabam por obrigar a que o marketing olhe para eles de maneira diferente. Os computadores e *smartphones* tomaram conta do seu quotidiano, criando uma enorme familiaridade no uso de comunicações digitais e uma maior facilidade na (des)promoção das marcas e produtos através das redes (Mangold & Smith, 2012; Ozkan & Solmaz, 2015). É importante que as organizações se lembrem que eles passam uma grande parte do dia online (Geraci & Nagy, 2004; Taken Smith, 2011). Por este motivo usar estratégias de recrutamento que recorram às redes será uma boa forma de aceder ao seu público alvo (Cho et al., 2013; Muduli & Trivedi, 2020).

Salienta-se, contudo, que os jovens da Geração Y parecem preferir a comunicação direta (Fiatte, 2015). Se por um lado, estudos sobre o comportamento dos consumidores dizem que publicidade nas redes sociais não influencia os jovens (Batra & Keller, 2016), outros estudos, dizem que os jovens preferem processos de recrutamento que usam as redes sociais (Mihakcea, 2017). Para atraírem candidatos, os profissionais de recursos humanos usam a marca-empregador para divulgar as ofertas de desenvolvimento de carreira e de aprendizagem que a organização oferece (Goswami & Agarwal, 2015; Mihakcea, 2017).

Reforça-se que apesar dos recursos humanos serem um pilar importante em todas as organizações, naquelas em que o conhecimento está na base dos seus produtos ou serviços, são ainda mais fundamentais (Brown et al., 2003; Collings & Mellahi, 2009; Cable & Turban, 2001). Uma empresa é tão mais competitiva quanto a qualidade dos colaboradores que atrai (Alniaçik et al., 2014; ; Jeswani, 2016; Sparrow & Makram, 2015; Sutherland et al., 2002). É neste contexto que empregadores valorizam cada vez mais as estratégias de atrair, envolver e reter talento (Branham, 2005; Ewing et al., 2002; Petry et al., 2020; Sokro 2012; Verma & Ahmad, 2016). De notar que as pessoas são os principais recursos das organizações, mas o marketing o seu melhor ativo (Ambler & Barrow, 1996). É por este motivo que os recursos humanos devem trabalhar com o marketing para garantir que a publicidade

da marca global é consistente e sinérgica com o tipo de candidatos que pretende atrair (Cable & Turban, 2001).

As organizações que anteciparam os desafios na atração de talento jovem, investiram mais na gestão de talento, redefinindo e atribuindo mais valor aos recursos humanos (Chambers et al., 1998). Estas têm uma gestão estratégica de talento e medidas bem definidas para atividades de pesquisa, atração, recrutamento e seleção de pessoas (Mandhanya & Shah, 2010). Alguns gestores de recursos humanos, ao reconhecerem que os candidatos estão a mudar, demonstraram que as organizações devem trabalhar proactivamente na atração de talento (Phillips-Wren et al., 2016). Assim, a gestão do talento implica conhecer qual a direção de uma organização para que se defina as competências e conhecimentos necessários para atingir os seus objetivos (Carpenter & de Charon, 2014; Schuler, 2015; Wallace et al., 2012).

Os gestores avaliam todo o ciclo de gestão de talento, que vai desde atrair, selecionar e comprometer até, por fim, manter uma ligação sustentada entre colaborador e organização (Branham, 2005). São usadas estratégias de comunicação da marca-empregador para atrair talento e usar programas de gestão de carreiras ou formação dos colaboradores para reter esses talentos (Sparrow & Makram 2015; Weerawardane & Weerasinghe, 2018). Tal como amplamente discutido no primeiro capítulo, os colaboradores, quando satisfeitos e envolvidos, tendem a ter discursos consistentemente mais positivos sobre a organização onde trabalham (Mosley, 2007) e, conseqüentemente, a influenciarem positivamente os candidatos (Khalid & Tariq, 2015).

A estrutura de gestão de talento das organizações sugerida por Collins & Melhahi (2009), assenta no pressuposto de que se deve desenvolver um conjunto de posições essenciais dentro da organização, preparar a *pool* de talentos para preencher essas posições e, por fim, desenvolver estratégias de recursos humanos que potenciem o comprometimento dos colaboradores com a organização. É fundamental a identificação do potencial individual para que haja um investimento no seu desenvolvimento que prepare os jovens para assumirem futuras posições de liderança na organização (Downs, 2015).

Outra corrente defende que a gestão de talentos deve ser genérica e focada para avaliar se determinado colaborador é muito bom, razoável ou baixo, de forma a orientar as estratégias de retenção apenas para colaboradores classificados como muito bons (Lewis & Heckman, 2006). A arquitetura de um sistema de gestão de talento é a combinação de sistemas, processos e práticas desenvolvidas e implementadas nas organizações de forma que esta gestão seja efetiva (Sparrow & Makram, 2015).

Outra abordagem a este tema refere que, quando as organizações desenham programas de gestão de talento, a definição de talento passa por mapear os colaboradores que são especiais e que possuem competências difíceis de encontrar e/ou substituir (Schuler, 2015). O primeiro passo deste processo é

perceber quais os valores que procuram e a que grupos demográficos pertencem os perfis que se pretendem atrair (Sutherland et al., 2002). É também fundamental adaptar as práticas de recrutamento para atrair e reter jovens considerando os seus valores profissionais (Kuron et al., 2015), assim como desenvolver estratégias de atração adaptadas às necessidades dos potenciais candidatos (Ng et al., 2010), preparando as estratégias de comunicação para se dirigirem preferencialmente aos seus grupos alvo. A intenção de um jovem se candidatar a um determinado emprego tem uma relação positiva com quatro dos cinco atributos definidos por Berthon et al. (2005), sendo que o atributo económico é o único que parece não ter impacto (Gomes & Neves, 2010; Santiago, 2019). Em termos de retenção, o atributo com mais impacto aparenta ser o desenvolvimento, quando comparado com os restantes atributos deste estudo (Interesse, Equilíbrio e Aplicação), talvez porque contribui mais fortemente para a melhoria do trabalho atual (Hadi & Ahmed, 2018).

Em termos de comprometimento, é importante o ajustamento entre a função e a personalidade, pelo que esta avaliação que deve ser feita ao longo do processo de recrutamento (Tews et al., 2015). As teorias de ajustamento entre a pessoa e a organização reconhecem a importância de se passar uma mensagem adaptada ao público que se pretende atrair, de forma a potenciar o seu recrutamento (Backhaus, 2016; Ghielen et al., 2021; Srivastava & Bhatnagar, 2010). Por outro lado, as crenças que o candidato tem sobre o ajustamento entre os valores da organização e a sua personalidade contribuem para a atratividade do empregador e para a sua intenção de se candidatar (Cable & Turban, 2001; Weerawardane & Weerasinghe, 2018).

No entanto, ao longo do processo de recrutamento, as perceções de ajustamento entre a organização ou a função e o candidato podem alterar-se em função das experiências inerentes ao próprio processo (Acikgoz, 2019). A comunicação, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a demonstração que o chefe é um mentor, são aspetos que podem contribuir para a perceção sobre o ajustamento entre o jovem e a organização (Kultalaht & Viitala, 2008; Winter & Jackson, 2014). Outro estudo refere que trabalhar a marca internamente e ver o colaborador como cliente contribui positivamente para o ajustamento deste com a organização (Matanda & Ndubisi, 2013).

Por conseguinte, é fundamental que a marca-empregador explore este conceito de ajustamento entre a pessoa e função como estratégia de atração de talento (Tüzüner & Yüksel, 2009). Os valores profissionais são importantes no sentido em que moldam os contratos psicológicos entre o colaborador e a organização em termos do que ambos esperam reciprocamente (Winter & Jackson, 2014). A marca-empregador passa por usar múltiplos canais para comunicar a sua proposição de valor nos processos de recrutamento, como a publicidade, a informação boca-a-boca e os media tradicionais e digitais (Lievens & Highhouse, 2003). Entre os meios digitais, salienta-se a importância que as redes sociais têm no processo de identificação do candidato com a organização, principalmente através dos conteúdos partilhados pelos seus colaboradores numa perspetiva de valorização da marca (Cho et al.,

2013; Gunesh & Maheshwari, 2019). É por este motivo que as organizações podem usar as redes sociais para demonstrar a sua proposta de valor, mostrar que se preocupam com os colaboradores e partilhar os seus valores (Phillips-Wren et al., 2016).

É assim necessário que, uma vez definida a proposta de valor para o colaborador, se comunique através dos seus anúncios, do seu site e das entrevistas de emprego de forma a influenciar o processo de identificação (Goswami, 2015; Petry et al., 2020). Quando recrutam estes jovens, é importante, através das entrevistas que têm com eles, perceber o que é que eles valorizam, de forma a poderem acondicionar isso na cultura da organização no futuro (Baum, 2019). É neste sentido que existe uma tendência crescente para comunicar através do site as oportunidades de carreira que a organização oferece, a possibilidade de os jovens terem impacto na comunidade e a cultura de diversidade, entre outros aspetos que parecem ir ao encontro das expectativas destes jovens Y (Durocher et al., 2016).

2.2. Atração, recrutamento e seleção de candidatos

O recrutamento inicia-se com a definição da função para a qual se pretende atrair candidatos, sendo que esta vai condicionar a escolha dos canais de comunicação e termina com a seleção de um entre os diferentes candidatos (Behrenz, 2001). Normalmente, as organizações usam uma combinação de vários canais e fontes para o recrutamento (Henkens et al., 2005) e os candidatos, por sua vez, usam também uma combinação de diferentes estratégias para procurar emprego (Addison & Portugal, 2002). Reforça-se que, quanto melhor uma organização conhece os seus melhores colaboradores, mais eficiente se torna o processo de recrutamento e seleção, porque podem usar essa informação nos processos de atração e nas entrevistas de emprego (Amladi, 2017; Cable & Turban, 2001).

Através de ações de recrutamento pretende-se gerar um número significativo de candidatos interessados em colaborar com determinada organização e em participar no processo de seleção (Cable & Turban, 2001; Weerawardane & Weerasinghe, 2018). As organizações mais competitivas estão sempre a recrutar ao invés de irem ao mercado apenas quando querem preencher uma vaga (Chambers et al., 1998).

As atividades de recrutamento e seleção suportam a imagem de um bom empregador, já que através destas campanhas os candidatos desenvolvem as suas perceções sobre a organização (Lazorko & Zajac, 2014; Turban, 2001). Quando o candidato se confronta com recrutadores rudes ou com métodos de seleção percebidos como injustos, tende a desenvolver opiniões negativas sobre o empregador (Cable & Turban, 2001). Uma organização com um nome forte no mercado se não usar métodos de seleção justos ou seus colaboradores serem antipáticos nas interações com os candidatos poderá ver a sua marca desvalorizada. Além disso, um recrutador amável conduz a uma imagem mais

positiva da organização quando o candidato conhece pouco sobre ela, apesar desse efeito não se verificar quando este tem bastante informação (Slaughter et al., 2014).

Ao saber como e onde os jovens procuram emprego, as organizações podem adaptar os seus processos de atração às características dos candidatos (Blömer, 2015; Mosley 2007). É, portanto, fundamental conhecer as expectativas que os jovens têm do mercado de trabalho (Ng et al., 2010), quer para os atrair, quer para gerir expectativas depois de recrutados (Carpenter and de Charon, 2014). A estratégia de recrutamento para ser bem-sucedida implica, entre outras coisas, que a organização saiba qual a impressão que causa nos seus grupos-alvos e o reconhecimento que o seu nome tem enquanto empregador (Hieronimus et al., 2005; Sutherland et al., 2002; Cable & Turban, 2001; Pasko et al., 2021).

Quando uma empresa não tem um nome tão conhecido, precisa de desenvolver uma estratégia mais elaborada para se tornar nesse empregador preferencial (Russell & Brannan, 2016). As organizações, ao criarem ligações pessoais entre o candidato e a organização através do conteúdo dos anúncios ou durante as entrevistas de emprego, podem motivar os candidatos para aceitarem a sua oferta de emprego (Pette & Dempsey, 2020; Petry et al., 2020; Turban, 2001; Winter & Jackson, 2014).

Através da análise de *big data* é possível fazer o seguimento do grupo-alvo, de forma a conhecer quem, como e onde acede às vagas disponibilizadas (Stanton, 2015; Cable & Turban, 2001). É importante identificar quais os canais, horários e uso que os jovens fazem dos diferentes media para fazer campanhas dirigidas (Kitchen & Burgmann, 2010). Parece ainda relevante a possibilidade de segmentar o mercado em função de senioridade, idade, relação contratual, entre outros fatores, para adaptar o pacote de benefícios ao mercado de candidatos que se pretende atrair (Moroko & Uncles, 2009; Nicholas, 2009). Pode ainda segmentar-se o mercado de talento em função do tipo de benefícios que os candidatos procuram numa organização (Ronda et al., 2018). De notar que, dentro de uma mesma geração, tendem a existir subsegmentos que têm necessidades diferentes e, ao não considerar os elementos distintivos em campanhas de promoção, podem não atingir o seu potencial (Geraci & Nagy, 2004; Nicholas, 2009; Petry et al., 2020). Ao segmentar as campanhas de comunicação, de acordo com as diferenças dos jovens, aumenta-se assim a eficácia da estratégia de recrutamento (Adam, 2009; Nicholas, 2009; Petry et al., 2020). Por fim, é importante que se desenvolvam indicadores que permitam medir a evolução do impacto da marca-empregador na atração, na seleção e nas medidas de comprometimento com a marca dos recém-contratados, de forma a demonstrar qual o retorno do investimento (Branham, 2005).

O processo de seleção, sendo um fenómeno de (des)identificação social entre recrutador e candidato, tanto pode ser uma escolha que promove a identificação (seleção de colaboradores com as mesmas características), como pode ser uma escolha que promove a multiplicidade (seleção de colaboradores com diferentes perfis) (Herriot, 2002). Apesar das organizações poderem optar por

candidatos mais ou menos coerentes com a sua cultura, os jovens da geração Y preferem organizações coerentes com os seus valores e tenderão a abandoná-las se sentirem que foram enganados no processo de seleção (Cable & Graham, 2000; Mangold & Smith, 2012; Miles & Mangold, 2004; Russell & Brannan, 2016; You & Hon, 2021).

É fundamental que os processos de recrutamento sejam transparentes, coerentes em relação às promessas de carreira para evitar o desencanto dos colaboradores no médio prazo (Davis, 20215; Pette & Dempsey, 2020; Turban, 2001). A escolha de determinada organização para trabalhar é igualmente um processo de seleção por parte do candidato (Davis, 2015; Herriot, 2002; Russell & Brannan, 2016). Na sequência deste aspeto, é importante lembrar que, através do processo de escolha dos canais e das mensagens sobre as vagas, o empregador condiciona o tipo de candidatos que atrai e condiciona o tipo de seleção que faz (Behrenz, 2001; Petry et al., 2020). Este é um fenómeno social em que há uma troca de informação entre o potencial candidato e o recrutador e que contribui para a avaliação da correspondência entre a oferta, da parte do primeiro e, a procura, da parte do segundo (Herriot, 2002).

Ao longo do processo de recrutamento e seleção, a organização e o candidato avaliam-se mutuamente em cada etapa e os vários contactos que têm, quer resulte em contratação ou não, terão impacto em futuros ciclos de recrutamento (Acikgoz, 2019). Assim, a probabilidade de uma organização encontrar o(s) candidato(s) certo(s) para a função depende em larga medida dos comportamentos de ambos durante o processo de recrutamento e seleção (Behrenz, 2001; Turban, 2001).

É interessante perceber que os jovens usam o seu *curriculum vitae* nos seus comportamentos ativos de procura de emprego (Mau & Kopischke, 2001). Normalmente, as organizações valorizam a adequação da área académica à função, assim como a experiência de trabalho quando avaliam o *curriculum vitae*, enquanto na entrevista tendem a avaliar as competências interpessoais (Humburg & der Velden, 2015). As organizações, durante os processos de seleção, pretendem perceber se os jovens se encaixam na função, na cultura e nas equipas, já que este facto tende a ser um preditor na retenção de talento (Crowley & Jeske, 2021). Além destes aspetos, parece que o processo de seleção pode ainda ser influenciado positivamente pelo facto de os pais trabalharem na organização para a qual o candidato concorre (Kramarz & Skans, 2014). Os jovens em alguns países com culturas mais politizadas consideram que as ligações políticas e familiares são importantes na obtenção de um emprego e tendem a pedir aos seus pais orientação para as suas decisões de carreira (Latkovikj & Popvoska, 2016).

A comunicação assume um papel fundamental no comprometimento dos colaboradores e candidatos, sendo que uma mensagem clara sobre a marca é fundamental neste processo relacional entre organização e candidatos (Lockwood, 2007; Mikáčová & Gavlaková, 2014).

Os candidatos procuram informações sobre as organizações antes de decidirem candidatar-se a um emprego e todas as comunicações da marca com o exterior contribuem para a formação da imagem sobre o empregador (Ruchika & Prasad, 2019). Os jovens reportam que as empresas maiores comunicam mais claramente os seus valores e propostas de valor, mas tendem a dar poucas informações sobre a função condições específicas (Wilden et al., 2010).

É interessante refletir que escolher um emprego é uma decisão de risco para o candidato porque nunca se conhece completamente uma organização até se começar a trabalhar, mesmo quando procuram muitas informações prévias (Wallace et al. 2012). De notar que, normalmente, os candidatos tomam decisões sobre um empregador baseados em pouca informação sobre a organização (Cho et al., 2013). Como conhecem pouco sobre as organizações, tomam a decisão de se candidatarem a um emprego com base na sua perceção que criam da imagem corporativa (Younis & Hammad, 2021). As estratégias de atração de talento são processos de aprendizagem do candidato sobre a organização e podem ser potenciadas através de atividades de gamificação, ou seja, o uso de jogos em atividades de recrutamento (Kirovska et al., 2020; Küpper et al., 2021). A gamificação pode eliminar algumas barreiras físicas e facilitar a demonstração de competências ao mesmo tempo que é divertido e significativo para o candidato (Kirovska et al., 2020).

Jablin (2001), como citado em Knox & Freeman (2006), conclui que os candidatos têm normalmente expectativas irrealistas em relação às organizações onde procuram emprego. Procurar emprego tem como objetivo não só encontrar um emprego, mas também conhecer o mercado, aumentar o network, e aumentar a vantagem competitiva do candidato (Blömer, 2015). A decisão de se candidatar para uma determinada organização é afetada pela imagem que a marca tem enquanto empregador, o que condiciona a perceção dos candidatos sobre a organização (Collins & Stevens, 2002; Turban, 2001). No entanto, esta perceção é muito afetada pelas opiniões das figuras de autoridade, uma vez que lhes são reconhecidas competências para apoiar no processo de tomada de decisão. (Baird, 2015). Este é uma das características destes jovens que deve ser levada em conta quando se prepara um processo de recrutamento e seleção.

O uso das tecnologias da informação é o meio comunicacional preferencial dos jovens, assim como também é o mais barato e acessível a um grande número de pessoas (Shrivastava & Bhadury, 2017; Nagendra, 2014; Phillips-Wren et al., 2016). Uma outra vantagem deste tipo de soluções tem a ver com a rapidez das soluções, a transparência, o aumento de objetividade nos processos e a agilização do processo de feedback que se torna mais rápido. Passa ainda uma imagem de modernização da organização (Kurek, 2021; Martinez-Gil et al., 2020). O *site* da organização é uma das ferramentas de recrutamento mais eficazes, sobretudo para recém-graduados (Moghaddam et al., 2015; Adam, 2009). A organização pode, através do *site*, criar pontos de contacto com os potenciais candidatos. A

qualidade de interação com o *site* influenciará a percepção positiva ou negativa com que os candidatos ficam do empregador durante o processo de seleção (Adam, 2009; Kurek, 2021).

De seguida, aprofundam-se os diferentes canais para disponibilizar a informação sobre a organização.

2.3. *Media* para atração de candidatos

Através das ações de recrutamento, as organizações comunicam sobre si aos candidatos (Phillips-Wren et al., 2016). Como nem sempre as informações são claras, os candidatos têm de fazer inferências sobre as características das organizações, levando a que as escolhas possam ser feitas com base em percepções que nem sempre correspondem à realidade (Lievens & Highhouse, 2003). As organizações esperam que os potenciais candidatos procurem essa informação de forma autónoma (Amladi, 2017; Cho et al., 2013; Green et al., 2011; Russell & Brannan 2016).

Os jovens preferem ir aos *sites* das organizações do que ao *Facebook* para recolher informações (McCorkindale et al., 2013). Este aspecto está alinhado com as práticas dos profissionais de marketing que usam o seu *site* como o principal ponto de contacto com os seus *stakeholders* (Royle & Laing, 2014; Yadav et al., 2020). Por um lado, o *Facebook* é pouco usado para recolher informações sobre um empregador (Martensen et al., 2011), por outro, pode ser percecionado como mais credível, porque a organização não controla a informação que os jovens encontram através deste meio e as fontes de informação são tão mais credíveis quanto menos controladas pela organização (Frasca & Edwards, 2017; Phillips-Wren et al., 2016).

No entanto, são as opiniões da família e amigos e notícias nos *media* as principais fontes de informação que os jovens usam para formar opiniões sobre empregadores (Nagendra, 2014; Smith, 2017). Estas percepções são formadas, normalmente, antes de iniciarem o processo de procura de emprego (Nagendra, 2014; Smith, 2017). Como os jovens tendem a tomar decisões com base em opiniões de amigos, colegas ou até mesmo de pessoas que não conhecem, as marcas devem identificar quem são os seus promotores, para dirigirem campanhas específicas a estes influenciadores (Petry et al., 2020; Viswanathan & Jain, 2013).

Atualmente, existem vários meios disponíveis para disponibilizar informação sobre a marca e é fácil comunicar através de uma sequência de meios diferentes que atraia o interesse dos diferentes *stakeholders* (Batra & Keller, 2016). O empregador deverá, então, avaliar os custos associados aos meios que escolhe para o recrutamento sem deixar de ter em mente que usar diferentes canais amplia o número e tipo de candidatos que atrai (Behrenz, 2001). É também provável que os jovens pesquisem as vagas de emprego usando o *google*, o que faz com que o *Search Engine Optimization (SEO)* seja de grande importância para aqueles que preparam os processos de recrutamento (Adam, 2009; Stanton,

2015). No entanto, os jovens mais familiarizados com as tecnologias podem usar outros *sites* de pesquisa alternativos ao google (Veloutsou & McAlonan, 2012). Por seu lado, os empregadores, por vezes, usam publicidade online fictícia para antecipar a sua atratividade no mercado e, assim perceber que candidatos atrairão em situações futuras (Carnevale et al., 2014).

Apesar de surgirem novos *media*, isso não significa que os media tradicionais deixem de existir e até é positivo que coexistam (Sobral, 2019). A *internet* é o meio preferencial dos jovens para procurarem informação, seguida da televisão, das revistas impressas, da rádio e por fim dos jornais (Geraci & Nagy, 2004). Nasceram expostos à tecnologia e, por esse motivo tendem a usar mais as redes nas suas ações de pesquisa por informação do que as gerações anteriores o faziam (Singh & Dangmei, 2016; Valentine & Powers, 2013; Towner & Lego Muñoz, 2016). Por outro lado, apesar dos jovens continuarem a consumir meios ditos tradicionais, como cinema e televisão, podem fazê-lo usando a rede (Linne, 2014; Sobral, 2019). O uso da *internet* é o segundo meio mais confiável para o consumo de notícias, depois dos meios tradicionais e é referido como sendo de acesso mais fácil e permitindo evitar assuntos sobre os quais não têm interesse. Permite aceder às fontes primárias, mas deixa de parte o *Facebook* enquanto meio para aceder à informação (Brites & Kõuts-Klemm, 2018). Apesar de terem padrões de consumo diferentes, continuam a ter interesse em boas narrativas e querem conteúdos que respondam às suas necessidades, quer recreativas, quer informativas (Sobral, 2019). No entanto, o uso da internet com o objetivo de pesquisar informação pode carecer de verificação de fontes, de fiabilidade, e pode criar a sensação de que o *google* tem tudo o que é necessário saber sem a necessidade de confirmar a sua veracidade (Becker, 2016).

Apesar de um número elevado de jovens integrarem a internet nas suas atividades lúdicas, académicas e de pesquisa, salienta-se que nem todos os jovens têm o mesmo acesso a esta ferramenta ou a usa da mesma forma (Geraci & Nagy, 2004; Rissanen & Luoma-Aho, 2016). Em termos de pesquisa, os jovens tendem a preferir os resultados orgânicos em vez dos resultados que são publicidades pagas, com a exceção para os casos em que nestes últimos encontrem informações relevantes para si (Murillo, 2017). Além disso, tendem a ser mais condescendentes com a publicidade *online* se beneficiarem de alguma forma, como acontece quando têm acesso grátis a uma aplicação (Tanyel et al., 2013). Assim, não basta ter uma página nas redes sociais. As empresas precisam criar experiências significativas para os jovens de modo a aumentar a sua curiosidade, interesse e ligação (Fernandes & Inverneiro, 2021; Munsch, 2021). Devem, portanto, analisar-se os aspetos emocionais inerentes ao comportamento de pesquisa nas redes sociais dos candidatos (Becker, 2016).

Os comportamentos de pesquisa dos jovens são influenciados pelas suas preferências, pelos estímulos que recebem e pela sua agilidade nesta tarefa. Num estudo feito sobre a credibilidade e confiança em diferentes fontes de informação numa campanha presidencial, a televisão surge como o meio mais fiável, apesar dos jovens serem mais influenciados pelas pesquisas que faziam na *internet* e

nas redes sociais (Towner & Lego Muñoz, 2016). É possível que, quando procuram informação sobre empregadores, esta tendência também se verifique. Os jovens portugueses tendem a identificar como fontes credíveis os conteúdos criados pelos jornalistas para os telejornais e jornais diários, assim como as conversas que têm com adultos (Brites & Kõouts-Klemm, 2018). Este aspeto é particularmente importante, porque a credibilidade da fonte de informação influencia positivamente a perceção que o candidato tem da organização e conseqüentemente a sua motivação para se candidatar a uma vaga (Cable & Turban, 2001; Walker et al., 2011).

Os jovens usam informação sobre um empregador que obtêm através de ações de recrutamento, assim como através de outro tipo de ações relacionadas (Cable & Turban, 2001; Van Hoyer et al., 2015; Turban, 2001). Podem ser usadas diferentes fontes controladas pelos empregadores, isto é, fontes formais cujas mensagens são preparadas especificamente para atrair candidatos, como também fontes informais, que não são controladas pelas organizações (Nikolaou, 2014; Van Hoyer et al., 2016). As fontes formais de recolha da informação podem ser publicidade em diferentes canais como jornais, *sites*, plataformas de emprego, ou através do contacto com colaboradores, e as fontes informais podem ser a observação dos colaboradores (em situações de estágio e/ ou eventos de recrutamento), opiniões dos colegas que trabalham nessa empresa ou opiniões que encontram nas redes sociais ou portais de emprego (Blömer, 2015; Henkens et al., 2005; Mau & Kopischke, 2001; Miles & Mangold 2004).

Os candidatos, por sua vez, podem ser categorizados entre ativos, destacando-se por contactarem a organização e passivos quando, acompanham as organizações silenciosamente (Green et al., 2011; Van Hoyer et al., 2016). As redes sociais, nomeadamente as profissionais, como o *LinkedIn*, proporcionam oportunidades acrescidas para as organizações contactarem estes candidatos passivos (Adam, 2009; Nagendra, 2014; Nikolaou, 2014). Da parte das organizações, o comportamento também pode ser passivo, esperando que os candidatos os contactem, ou ativo, em que procuram proativamente candidatos em *sites*, redes sociais ou através do contacto com instituições de ensino superior (Henkens et al., 2005).

Apesar dos jovens usarem, principalmente, os meios formais para procurarem emprego, as redes de *networking* são um ativo importante para as organizações publicitarem as suas posições em aberto (Blömer, 2015). Utilizar redes sociais no recrutamento permite, entre outras coisas, que o empregador conheça o candidato através da sua vida *online* (Martensen et al., 2011; Nagendra, 2014). Por outro lado, as redes sociais também permitem ao candidato conhecer melhor o empregador, nomeadamente as características menos comunicadas e as ações entre colaboradores (Cable & Turban, 2001; Cho et al., 2013; Martensen et al., 2011). Tal como amplamente referido anteriormente, a imagem do empregador é criada tendo como base a informação recolhida sobre a organização, os atributos das vagas e o tipo de pessoas que fazem parte da organização (Cable & Turban, 2001).

Contactar colegas ou ler comentários de outras pessoas sobre a organização são dois métodos eficazes para os jovens conhecerem determinada organização (Green et al., 2011). Esta é uma também umas das principais fontes de pesquisa de oportunidades por parte dos candidatos (Mau & Kopischke, 2001; Potgieter & Doubell, 2018). Os jovens usam as redes sociais para partilharem as suas opiniões sobre tudo, inclusivamente sobre o empregador, permitindo que outros candidatos recolham informação de empregadores (Cao, 2010; Jones et al., 2010; Rajkumar et al., 2015). É através destas redes que se criam mensagens boca-a-boca sobre quase tudo, desde eventos e marcas a empregadores (Nagendra, 2014). As organizações podem usar as redes sociais para partilhar histórias de colaboradores como forma de influenciar os candidatos (Cho et al., 2013; Dreher, 2014).

É por este motivo que as marcas devem perceber qual a melhor forma de usar as tecnologias de forma a comunicarem com os jovens (Donnison, 2007). Através do *LinkedIn* e outras redes profissionais, os candidatos podem seguir as suas organizações preferidas, o que facilita a comunicação com responsáveis de recursos humanos (Nikolaou, 2014). Esta rede é usada atualmente pelas organizações para publicitarem ofertas, mas também para identificarem candidatos e os contactarem de forma proativa (Phillips-Wren & Merrill, 2016; Shrivastava & Bhadury, 2017). Por outro lado, as redes sociais dão acesso, além da rede do candidato, ao *networking* dos amigos, ampliando assim o número de pessoas a quem podem pedir informações sobre oportunidades de emprego e sobre os empregadores (Green et al., 2011). Alguns estudos referem que esta é uma das formas mais eficazes para um candidato encontrar emprego (Kuhn & Mansour, 2013). No entanto, a qualidade do *networking* pessoal vai influenciar a eficácia deste meio para obter informações sobre empregos e, se a rede for pobre, a probabilidade de não ter impacto na sua empregabilidade é maior (Nikolaou, 2014; Van Hove et al., 2016).

Quanto maior é o seu acesso à *internet* mais amplas são as possibilidades de encontrarem informação sobre os empregadores (Kuhn & Mansour, 2013; Phillips-Wren & Merrill, 2016). A internet, além de ser um meio mais acessível, é também mais barato, quer para obter informação e para concorrer a um emprego (Green et al., 2011; Kuhn & Mansour, 2013). Existem variados mecanismos *online* que permitem divulgar as oportunidades de emprego, pelo que os recrutadores já adaptaram em larga medida os seus métodos a toda uma nova filosofia de captação de talento.

Além das redes sociais, as organizações devem considerar os portais de emprego *online* e escolhê-los de acordo com o tipo de perfil, uma vez que diferentes candidatos optam por diferentes plataformas (Nagendra, 2014; Shrivastava & Bhadury, 2017). Enquanto os candidatos do género masculino são mais ativos no seu *network* profissional no *LinkedIn*, os candidatos do género feminino são mais ativos na consulta de oportunidades de emprego em portais de emprego (Nikolaou, 2014). A literatura sugere que os recursos humanos usem as ferramentas da web 2.0 para atrair talento jovem (Rana & Sharma, 2019; Stanton, 2015).

As organizações têm, atualmente, ao seu dispor inúmeras ferramentas online para atraírem talento, potenciarem a sua marca e criarem pontos de contacto com futuros colaboradores (Adam, 2009; Carnevale et al., 2014; Nagendra, 2014). Partindo da inclusão dos colaboradores e candidatos como *stakeholders* para as campanhas de publicidade, com o objetivo de educar, informar e comunicar sobre a marca, as organizações podem ser agrupadas de acordo com o seu foco, nomeadamente: i. oferecer estabilidade e possibilidades de mobilidade interna, como o fazem as multinacionais ii. oferecer novas experiências excitantes enquanto proposta de valor de startups, iii. oferecer exemplos de pessoas com quem os candidatos se podem identificar (Ewing et al., 2002). A última categoria pode ser usada quer por multinacionais, quer pelas *startups*. Um dos aspetos a ter em consideração no recrutamento e retenção é o foco nos benefícios de curto prazo ou oportunidades de mobilidade interna para evitar a tendência para a mobilidade entre organizações que estes jovens têm (Lyons et al., 2015).

Como as organizações têm pouco controlo sobre o que se diz sobre elas, têm de investir em relações próximas com algumas pessoas chave nas instituições de ensino superior que possam ser, por exemplo, os seus embaixadores (Collins & Stevens, 2002). Esta abordagem pode ser alargada a outros contextos para além de instituições de ensino superior (Viswanathan & Jain, 2013). Os jovens são influenciados pelas opiniões dos colaboradores da sua instituição de ensino superior, pelo que é importante que as organizações os considerem nas suas ações de recrutamento (Collins & Stevens, 2002; Wilden et al., 2010; Turban, 2001). De notar que contactos com *alumni* são tão mais significativos quanto mais próximos forem dos potenciais candidatos em termos geracionais (Carpenter & de Charon, 2014). Em geral, é importante que as organizações incorporem na sua agenda social o envolvimento com as instituições de ensino apoiando na formação especializada aos jovens ajudando-os a desenvolver competências que serão importantes para o futuro (Chambers et al., 1998; The Boston Consulting Group and World Economic Forum 2011).

Do lado do candidato, este pretende, através das suas atividades, encontrar oportunidades que facilitem o uso das suas competências (Green et al., 2011). Hieronimus et al. (2005) apresentam um modelo para trabalhar a marca junto de jovens universitários que assenta em dois vetores, nomeadamente a qualidade da comunicação e a quem é dirigida a comunicação (personalizada versus de massas). Tal como já referido, existe uma série de atividades que as organizações podem fazer para comunicar a marca dentro das instituições de ensino superior (Henkens et al., 2005; Turban, 2001), nomeadamente estágios, o contacto com *alumni* e o contacto com os professores são algumas estratégias para aumentar a sua visibilidade neste contexto (Bonaiuto et al., 2013; Carpenter & de Charon 2014; Cable & Turban, 2001; Rajkumar et al., 2015). Por exemplo, a oferta de estágios é ótima para os candidatos desenvolverem uma relação de médio prazo com as organizações e poderem comentar com os colegas sobre se determinada organização é boa ou não para trabalhar (Petry et al.,

2020; Reid & Stemmet 2016; Russell & Brannan 2016; Smith, 2017; Wilden et al., 2010). Em Portugal os jovens reportam que processos de aprendizagem em contexto de trabalho são importantes para a aquisição de competências profissionais, assim como para terem experiência profissional no *curriculum vitae* (Doroftei et al., 2018).

A combinação entre a publicidade mediática através de *mass media*, testemunhos sobre a organização e os anúncios de emprego são os meios mais importantes para a decisão de se candidatarem a um lugar em determinada organização (Collins & Stevens, 2002; Muduli & Trivedi, 2020; Wilden et al., 2010). Quando o candidato se confronta com estas experiências de contacto por parte do empregador, tende a recuperar memórias relacionadas com a marca criadas noutros contextos, o que pode contribuir positiva ou negativamente para a intenção de se candidatar, dependendo da qualidade dessas memórias (Cable & Turban, 2001).

Para garantir que têm ao seu dispor um conjunto de potenciais candidatos com as competências desejadas, as organizações desenvolvem uma série atividades *online* e *offline* (Carpenter & de Charon, 2014). Reforçando o que já foi escrito neste sentido, as técnicas *online* podem ir desde oferecer *open houses online*, *podcastings*, ou *e-cards* com informação relevante (Adam, 2009) ou técnicas *offline*, como por exemplo feiras de emprego em instituições de ensino superior (Bonaiuto et al., 2013; Edwards, 2010; Russell & Brannan, 2016; Wilden et al., 2010). As feiras de emprego são vistas como meios para publicitar vagas. Uma vez que os jovens lidam com falta de informação relevante sobre as organizações, estas atividades têm igualmente um grande impacto ao darem-lhes a oportunidade de falarem colaboradores das empresas e assim conhecê-las melhor (Beam, 2016; Henkens et al., 2005). No entanto, de notar que os jovens não atribuem elevada credibilidade quando ouvem a organização falar de si mesma, porque acham que irão ocultar os aspetos negativos sobre ela e, por isso tendem a considerar outras fontes externas como mais confiáveis (Cable & Turban, 2001; Green et al., 2011). Acrescenta-se ainda que o testemunho pessoal de alguém de idade próxima deles ajuda a que os jovens se interessem por uma ou outra empresa (Cone Inc. & AMP Agency, 2006). Assim, em jeito de conclusão, de notar que os jovens confiam mais nas opiniões dos pares do que naquilo que as marcas dizem de si mesmas (Mangold & Smith, 2012; Miles & Mangold 2004; Rajkumar et al., 2015; Taken Smith, 2011).

A publicidade deve ser clara e transparente, dando detalhes que vão ao encontro das expectativas dos jovens (Carpenter & de Charon, 2014; Muduli & Trivedi, 2020; Pette & Dempsey, 2020; Petry et al., 2020). Um outro aspeto que tem sido descurado pelas organizações é a comunicação das suas atividades de responsabilidade social nos conteúdos dos anúncios. (Puncheva-Michelotti et al., 2014; Puncheva-Michelotti et al., 2018). Este conteúdo é informação interessante para os jovens que procuram emprego e, apesar desta informação poder estar referida no *site*, normalmente não é incorporada na publicidade (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Os anúncios divulgados *online*

permitem ao candidato fazer pesquisas em função de critérios e competências que valoriza mais e, por outro lado, facilita a identificação das competências que são mais vezes requeridas (Carnevale et al., 2014). Quando uma marca não é identificável no anúncio tende a afastar o interesse dos candidatos, porque parece demonstrar pouco orgulho na sua proposta de valor (Wilden et al., 2010). Além disso, é possível que os empregadores tenham requisitos na publicidade que não corresponde às características dos candidatos, como por exemplo, experiência profissional para posições de recém-graduados, conduzindo a discrepâncias entre o que os jovens têm para oferecer e o que os empregadores procuram o que conduz a uma percepção negativa sobre a empresa por parte dos jovens (Matei et al., 2016). As instituições de ensino superior procuram proporcionar aos jovens oportunidades para que estes acumulem experiência profissional durante o tempo em que estão a estudar de forma a colmatar esta inconsistência (Eisner, 2010). Por outro lado, as empresas referem que as competências que mais valorizam nos processos de recrutamento são a capacidade para aprender ao longo da vida, a liderança, a capacidade de colaborar e adaptar-se, pensamento crítico e analítico e, humildade para reconhecer o que se precisa melhorar (Crowley & Jeske, 2021; Friedman, 2014). É por isso necessário que os jovens tenham oportunidades ao longo da sua vida académica para desenvolver estas competências, podendo assim encontrar maior correspondência com as solicitações das organizações.

O candidato usa a sua rede de contactos para aceder a informações sobre uma determinada organização através da opinião dos atuais colaboradores e as conversas entre pares (Behrenz, 2001; Sutherland et al., 2002; Van Hoye et al., 2016; Wilden et al., 2010). Os amigos e familiares tendem a ser vistos como fontes mais credíveis do que os *media* ou os *sites* quando se trata de recolher informação sobre um empregador (Das & Ahmed, 2014). As organizações tendem a usar a passagem de informação sobre as vagas através de conversa boca-a-boca por considerarem um meio mais eficaz para chegar aos candidatos (Behrenz, 2001; Nagendra, 2014; Van Hoye et al., 2015). A eficácia deste meio é também avaliada como apresentando elevada probabilidade de selecionar colaboradores (Behrenz, 2001).

Envolver os colaboradores nos processos de recrutamento poderá ser uma boa opção para atrair candidatos (Bonaiuto et al., 2013). Além disso, o seu envolvimento nos *sites* através de testemunhos pessoais sobre a organização também constitui um modo de tornar a organização mais atrativa (Gunesh & Maheshwari, 2019; Yeaton, 2008). Estes meios informais de aceder a empregos são fundamentais e devem ser alvo da análise por parte dos responsáveis pela atração de candidatos (Blömer, 2015). Contudo, convém realçar que, quando as organizações usam meios informais para divulgarem as suas vagas, podem criar um viés por não chegarem a todo o mercado de candidatos, uma vez que a divulgação pelos meios formais é mais democrática (Schulz et al., 2014). Por exemplo,

um estudo em Portugal de 2002 dizia que 85% das vagas disponíveis não eram publicitadas publicamente (Addison & Portugal, 2002).

Os jovens acedem frequentemente às oportunidades de emprego através dos *sites* dos empregadores (Braddy et al., 2008; Nagendra, 2014; Yadav et al., 2020). O *site* tem impacto na perceção dos jovens sobre a organização, independentemente da familiaridade que tenham com a mesma (Braddy et al., 2008). Personalizar o *site* da organização vai fazer com que os candidatos se sintam especiais quando pesquisam sobre oportunidades de trabalho (Kurek, 2021; Santos & Silva, 2013). No entanto, há estudos referem que a familiaridade com a organização diminui o impacto que o *site* tem na imagem percecionada pelo candidato (Walker et al., 2011). Quando não tem familiaridade com a marca, o candidato tem mais dificuldade em recolher e qualificar as informações sobre o empregador e em construir uma opinião (Cable & Turban, 2001). Contudo, as organizações menos conhecidas podem influenciar positivamente a imagem que os jovens têm delas se usarem um *site* moderno, inovador e tecnologicamente elaborado (Kurek, 2021; Walker et al., 2011).

A familiaridade com a organização é importante na análise que o candidato faz do conteúdo do *site*, mas tende a desvalorizar aspetos como a divulgação de oportunidades de desenvolvimento (Cable & Graham, 2000). Neste ponto, é importante distinguir aqueles jovens que têm uma pesquisa focada de emprego, que sabem exatamente quais as organizações que vão abordar, daqueles que têm uma atitude de exploração (Van Hoye et al., 2016). Os que sabem exatamente as organizações a abordar podem adaptar o seu perfil às preferências do empregador, enquanto aqueles que não sabem costumam investir em perfis que demonstrem a sua expertise profissional e as suas competências interpessoais (Humburg & Der Velden, 2015). De acordo com várias investigações, anteriormente mencionados, o *site* da organização é a principal ferramenta que as organizações têm para atrair e seleccionar e o talento jovem deve ser alvo de especial atenção (Braddy et al., 2008; Egerová, 2016; Moghaddam et al., 2015; Nagendra, 2014). Por exemplo, oferecer prémios aumenta a probabilidade de voltarem a visitar o *site* (Taken Smith, 2012). Além disso, o processo de candidatura nos *sites* tem de ser simples e apelativo, usando várias modalidades de fácil acesso (Braddy et al., 2008; Lowe et al., 2008; Yadav et al., 2020). Além disso, o processo de recrutamento deve ser rápido (Potgieter & Doubell, 2018).

Em termos de publicidade, os jovens preferem que esta tenha um elemento lúdico (Munsch, 2021; Murillo, 2017), o que poderá dar pistas para os anúncios das organizações, assim como para os *sites*. Os jovens da geração Y são muito visuais, pelo que os *sites* devem ser gráficos e dinâmicos para serem atrativos (Braddy et al., 2008; Gunesh & Maheshwari, 2019; Phillips-Wren & Merrill, 2016; Potgieter & Doubell, 2018; Taken Smith, 2011; Starineca, 2015). A facilidade de navegação do *site* também contribui para uma imagem positiva da organização e influencia a sua intenção de concorrer a um emprego na mesma (Braddy et al., 2008; Ehrhart et al., 2012; Moghaddam et al., 2015). A intenção reflete o desejo

de concorrer a um emprego numa determinada organização (Gomes & Neves, 2010). Adam (2009) salienta o poder do *site* de cada empresa na captação de talento, mas argumenta que o melhor é desenvolverem micro *sites* para passarem mensagens que possam atrair os melhores candidatos ao invés de usarem o seu *site* corporativo com este objetivo. Evidências referem que, conteúdos nos *sites* relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional contribuem para a atratividade da organização (Ehrhart et al., 2012), assim como a clara demonstração de que as vagas publicitadas correspondem a atividades com impacto na sociedade e na organização (Yeaton, 2008). É importante que estes micro *sites* sejam tecnologicamente avançados de forma a atrair a atenção dos jovens (Braddy et al., 2008; Gunesh & Maheshwari, 2019; Skiba & Barton, 2006; Walker et al., 2011).

Os jovens, quando integram um processo de seleção, têm expectativas de que vão ser contactados pela organização após enviarem a sua candidatura ou fazerem uma entrevista e, caso isso não suceda, sentem-se frustrados (Smith, 2017). Este facto pode ter impacto na opinião que passam aos colegas sobre determinada organização. Aliás, uma má notícia, como, por exemplo, não ter sido recrutado, desde que devidamente enquadrada, causa melhor impressão do que nenhuma comunicação (Smith, 2017). Uma das vantagens do *Facebook* ou de outras redes sociais é permitir um dar resposta imediata às questões dos candidatos sobre as ofertas de emprego (Frasca & Edwards, 2017; Muduli & Trivedi, 2020).

Um outro ponto interessante a ter em conta quando se desenha um *site* é a incorporação de mensagens personalizadas, sugestões para o candidato e o cuidado com quantidade de informação disponibilizada (Frasca & Edwards, 2017). Ao proporcionar sugestões e informação relevante para os candidatos, condiciona o comportamento de retorno (Moghaddam et al., 2015). Pode igualmente usar-se simuladores para tornar mais atrativa a experiência (Yeaton, 2008) ou outro tipo de atividades interativas que valorizem a experiência do utilizador (Adam, 2009; Moghaddam et al., 2015). É cada vez mais útil usar o vídeo como ferramenta para passar as mensagens sobre a marca-empregador (Adam, 2009; Frasca & Edwards, 2017; Stanton, 2015) que, além de ser visual, é fácil de se tornar viral nas redes sociais. O *site* das organizações deve ter um campo com informações sobre a proposição de valor da sua marca-empregador em que enfatiza os aspetos mais diferenciadores (Gunesh & Maheshwari, 2019). No entanto, existe ainda um grande número de organizações que não partilham informação sobre a sua cultura e não têm uma área específica para os recém-graduados (Egerová, 2016). Mensagens sobre os atributos da organização despoletam sentimentos positivos nos candidatos e são, por si mesmos, um recurso fundamental para os atrair nos processos de recrutamento (Gomes & Neves, 2010; Slaughter et al., 2014; Turban, 2001). É também por este motivo que a marca-empregador é uma ferramenta poderosa para facilitar os processos de recrutamento, nomeadamente para reduzir custos, incutir o comprometimento dos candidatos e aumentar o número de pessoas interessadas em trabalhar na organização (Khalid & Tariq, 2015).

Transições de vida, gerações e valores profissionais

Como se irá verificar ao longo deste capítulo, “Geração Y” e “Geração Z” são dois dos termos usados para se referir aos jovens nascidos com exposição ao crescimento exponencial da *internet* e da globalização como parte integrante da sua vida. Apesar de usarmos estes termos, não se assume como garantido que se trata de uma geração, nem se pretende tirar qualquer tipo de conclusão sobre esse ponto. Assume-se que se trata de um grupo que nasceu numa época específica, marcada pela digitalização e tecnologia, aceitando-se que, ao partilhar essas experiências, terão em comum uma série de características idênticas na forma como se relacionam com a realidade. Este capítulo inicia-se com uma reflexão sobre transições de vida, nomeadamente o momento da transição para o mercado de trabalho, explorando-se brevemente estudos geracionais e, mais especificamente, as características dos jovens Y, terminando com uma análise comparativa dos valores profissionais em diferentes gerações.

3.1. Transições de vida

Vários têm sido os investigadores que dedicam os seus estudos a compreender as etapas de vida dos indivíduos e as suas principais transições. Estudar a transição para a vida adulta facilita o entendimento sobre as alterações sociais que as sociedades têm vindo a sentir (Alves, 2018). Alguns destes estudos provêm da psicologia, de uma corrente construtivista que se centra essencialmente no indivíduo, como Kegan, Chickering ou Erikson e outros, oriundos da sociologia, centram o seu objeto de estudo na compreensão dos grupos, como Strauss-Howe e Mannheim. A transição é, para os psicólogos, um ritual de passagem entre diferentes etapas de desenvolvimento psicológico e, para os sociólogos, um processo de maturidade vocacional e familiar (Cohen & Ainley, 2000).

Muitos dos estudos feitos sobre os jovens baseiam-se apenas na idade para os enquadrar num determinado grupo social (Mizen, 2002). É inadequado considerar a juventude apenas como uma transição para a vida adulta, já que esta transição entre ser jovem e ser adulto é cada vez mais difícil de definir (Mizen, 2002; Wyn & Woodman, 2006). A dificuldade em determinar a linha que separa a juventude da vida adulta acontece essencialmente devido à diversidade de experiências que os jovens têm atualmente (Stokes & Wyn, 2007). A família assume um papel importante nas transições de vida (Walther, 2006). Os jovens Y podem manter-se com a família alargada mais tempo do que acontecia no passado e assim vão atrasando algumas das transições consideradas normativas. O processo de transição para a vida adulta assenta nas alterações esperadas após o término do percurso formativo,

a partir do qual é esperado que o jovem inicie o percurso profissional (Alves, 2018). Esta transição implica ainda que os jovens fiquem autónomos e passem a viver sozinhos ou pelo menos fora da casa dos seus pais (Cairns, 2011). Tal como referido anteriormente, a passagem da juventude para a maioridade não é linear, uma vez que os indivíduos podem entrar e sair no sistema educativo ou profissional mais do que uma vez, e também não é normativa, no sentido de numa determinada idade se atingir um determinado marco na vida, devido à incerteza dos tempos modernos e a condições conjunturais. As trajetórias são marcadas por avanços e retrocessos conforme as conjunturas económicas (Pappámikail, 2004). E a incerteza do contexto pode levar os jovens a olhar para um percurso que implique mobilidade territorial se isso significar acesso a melhores oportunidades (Cains, 2010). Os novos padrões de vida marcam o que parece ser uma alteração geracional e não apenas uma extensão da juventude e uma entrada tardia na vida adulta (Wyn & Woodman, 2006). O desemprego estrutural tem tido impacto na forma como se olha para as transições de vida que habitualmente dependiam da entrada no mundo do trabalho (Cohen & Ainley, 2000). Antes das alterações socioeconómicas que levaram ao aumento do desemprego, os jovens passavam para a idade adulta quando entravam no mercado de trabalho e ficavam economicamente independentes dos seus pais. Estas dificuldades também têm influenciado a forma como os jovens avaliam a sua carreira como dependente da mobilidade de uma organização para a outra (Lyons et al., 2015). Em Portugal, os jovens preferem permanecer no seu país, mesmo perante melhores condições noutras geografias, principalmente pela forte ligação à família de origem (Cairns, 2010).

De notar que o desemprego entre os jovens tem efeitos a longo prazo, quer para estes, quer para a sociedade em geral em termos de felicidade e de satisfação profissional (Bell & Blanchflower, 2010). O desemprego tem implicações na transição entre a escola e o mercado de trabalho, favorecendo o tempo que os jovens ficam no sistema educacional, aumentando assim as suas qualificações (Scarpetta et al., 2010; Pappámikail, 2004). Estes podem ainda sair e voltar ao sistema educativo, nas situações de desemprego e de instabilidade social e podem manter-se ocupados durante períodos sem trabalho (Alves, 2018). A permanência em casa dos pais, devido à incerteza profissional, é também uma tendência nos jovens dos países sul da Europa, principalmente por motivos financeiros, pois o baixo rendimento não permite aos jovens tornarem-se autónomos (Cairns, 2011). O adiamento da entrada na vida adulta tem obrigado a reconfigurações na organização familiar, nomeadamente no papel dos pais em termos de suporte financeiro aos jovens (Pappámikail, 2004). A Geração Y em Portugal tem enfrentado situações de desemprego involuntário, marcado por períodos de trabalho com contratos precários, que impacta a transição para o mercado de trabalho (Oliveira et al., 2018). Estes contratos precários dificultam a possibilidade de projetar o futuro para além dos constrangimentos do presente (Ferreira, 2018).

Como forma de garantir a sua empregabilidade, os jovens escolhem instituições de ensino superior que lhes prometam melhores saídas profissionais e que demonstrem maior prestígio entre os recrutadores. Estes jovens são educados para terem uma carreira de sucesso e para aproveitarem o ensino para sobressaírem dos demais. Deste modo, os jovens veem um curso superior como uma etapa para obterem um emprego melhor e para melhorarem o seu estatuto (Sandfort & Haworth, 2002). As organizações, por sua vez, apoiam e reforçam estas escolhas, porque tendem a seleccionar o grupo de instituições de ensino superior consideradas de maior valor (Hershatte and Epstein 2010). De salientar, no entanto, que o meio sociocultural dos jovens parece ser mais determinante no sucesso profissional dos jovens do que a frequência de determinada instituição de ensino superior (Morrison 2014; Pappámikail, 2004).

3.2. Gerações – Conceitos e definições

Habitamo-nos a ouvir falar de gerações, assim como nos habituamos a usar a palavra sem que pensemos realmente no que representa e no seu significado. É comum dizermos “esta geração” ou “é geracional” para nos referirmos normalmente aos mais jovens ou às pessoas mais velhas. O termo é quase sempre usado como generalização de um conjunto de características de uma população. As gerações tornam-se parte do nosso dia pela mão dos artigos de opinião, principalmente nos últimos anos, em que proliferam as reportagens sobre *millennials* (Geração Y). Talvez pela facilidade com que os media falam sobre as diferentes gerações, parece simples definir esta ou aquela geração, permitindo-nos fazer todo o tipo de generalizações para caracterizar determinados grupos de pessoas (Pilcher, 1994; Thompson & Gregory, 2012).

Evidencia-se a limitação inerente ao facto de vários estudos sobre gerações serem transversais num determinado momento temporal, em que se entrevistam pessoas com idades diferentes. Este facto dificulta a distinção entre quais os aspetos que são influência da idade, do momento da vida ou da geração a que pertencem (Twenge & Campbell, 2008; Wong et al., 2008). De salientar que distinguir os efeitos da idade pode ser extremamente difícil quando se estudam grupos específicos de indivíduos (Baum, 2019; Parry & Urwin, 2011). Os estudos longitudinais ajudam a diminuir o impacto da idade e do contexto nas características identificadas como sendo diferenciadoras entre gerações. Uma outra forma de ultrapassar esta limitação é estudar grupos de pessoas que nascem no mesmo período em termos daquilo que têm em comum, em termos da forma de estar na vida, das atitudes ou dos valores (Corsten, 1999).

Além das incongruências entre autores anteriormente apresentadas, no que diz respeito à definição das gerações ou dos termos a usar, temos ainda que considerar um aspeto que dificulta a compreensão das divisões geracionais: o facto de os estudos serem essencialmente levados a cabo na

América do Norte. Por este motivo, não é linear que na Europa, e especificamente em Portugal, a delimitação temporal das gerações seja a mesma definida noutros países, assim como, o impacto dos acontecimentos vividos por um determinado grupo de pessoas noutros países, seja equivalente em Portugal. Existem investigações que demonstram a existência de diferenças entre os jovens nascidos em diferentes países, o que é indicativo do impacto da cultura nacional e dificulta a generalização sobre as características partilhadas por determinada geração (Schewe et al., 2013). Contudo, o facto de vivermos num mundo global permite uma maior partilha de experiências. Verificam-se ainda mais semelhanças entre países do que nas gerações anteriores à globalização (Costa e Gomez, 2019). Os jovens passaram a ter mais acesso ao mundo por causa da tecnologia e da mobilidade atuais e, assim, a ter experiências de vida mais diversificadas e partilhadas entre diferentes países (Ferreira, 2018).

É importante salientar quem são os autores mais referidos em investigações em torno das gerações. Karl Mannheim dedicou parte da sua vida a estudar a questão geracional, trazendo o conceito para o centro da reflexão sociológica. Mannheim (1952, como citado em Donnison, 2007) explica que os indivíduos que nascem num mesmo período tendem a demonstrar as mesmas características e que conseqüentemente se tornam numa geração diferente da anterior. Assim, mais do que nascer no mesmo período é fundamental que as pessoas vivenciem experiências semelhantes e sobretudo que as processem da mesma forma (Weller, 2010; Ferreira, 2018). Apesar dos indivíduos que pertencem a uma geração terem traços diferenciadores, têm em comum o facto de partilharem experiências de vida semelhantes (Yeaton, 2008). De evidenciar ainda que a forma de responder a questões concretas do dia a dia é igualmente partilhada com as pessoas que pertencem a essa geração e que essas reações as distinguem das pessoas que nasceram noutras épocas (Corsten 1999; Ferreira, 2018; Twenge et al., 2010;). Os *media* têm também impacto nas experiências dos grupos e experiências semelhantes no consumo de informação podem também explicar as diferenças geracionais (Azevedo, 2012). Além de Mannheim, os dois autores mais citados na literatura académica são Strauss & Howe, que apresentam uma distinção entre gerações amplamente usada por muitos investigadores desta área, e que tem servido de ponto de partida teórico para vários estudos. Strauss & Howe (2000) definem geração como um grupo de pessoas que partilham uma personalidade comum que se baseia em: a) localização e idades comuns, b) crenças e comportamentos comuns e, c) reconhecimento de pertença a esse grupo. Como partilham experiências similares tendem a possuir valores e comportamentos semelhantes (Borges et al., 2006) e sentem-se parte de uma identidade coletiva (Corsten, 1999).

Pessoas que nascem na mesma altura tendem a ter as mesmas experiências sociais, por exemplo, as mesmas guerras ou conflitos, e a viver as mesmas evoluções tecnológicas que marcam normalmente alterações societárias (Kowske et al., 2010; Parry & Urwin, 2011). Além destes aspetos, os indivíduos pertencentes a uma determinada geração tendem a ter discursos semelhantes (Azevedo, 2012). De

acordo com os estudos de Strauss & Howe (2000) coexistem vários grupos geracionais marcados pelos acontecimentos das épocas em que nasceram e cresceram traduzindo-se em formas de estar no mundo e de responder aos estímulos diferentes uns dos outros. Apesar dos resultados de Strauss & Howe (2000) não terem uma forte validade teórica, têm merecido muita atenção por parte dos *media*, e de outros académicos (Simões & Gouveia, 2008).

O reconhecimento pessoal de que pertencem a um determinado grupo geracional é importante porque a distinção deve ser feita a partir dos membros de um mesmo grupo que se veem como diferentes da geração anterior (Coomes and DeBard, 2004). Isto é especialmente importante uma vez que os indivíduos, ao se identificarem com determinada geração, encontram o seu lugar na sociedade (Azevedo, 2012). De salientar que há uma variedade de subgrupos de jovens que existem dentro daquela que se denomina por Geração Y, o que dificulta a análise do impacto que esta poderá ter no ensino e no mundo do trabalho (Bennett et al., 2008; Jerome et al., 2014). Por exemplo, é difícil generalizar quais as suas motivações em ambiente profissional devido à existência de diferenças significativas entre as suas preferências (Calk & Patrick, 2017).

Tal como referido anteriormente, a experiência da idade é condicionada pelas experiências sociais, culturais, políticas e económicas que a sociedade vive no momento em que estes nascem e crescem (Cahill & Sedrak, 2012; Kowske et al., 2010; Wyn & Woodman, 2006). Contudo, a literatura académica é menos simplista e isso traduz-se, por exemplo, nos desencontros, quer na definição de cada geração, quer nas datas que as caracterizam (Donnison 2007; Schullery, 2013). Para alguns sociólogos o termo geração é usado para classificar a relação de parentesco entre pai e filho e recomendam que o termo correto para caracterizar o grupo de pessoas que nascem num determinado momento deve ser geração social (Pilcher, 1994).

Os conflitos geracionais entre jovens e adultos pode exprimir-se no conflito de valores que caracterizam as diferentes gerações sociais (Figueiredo, 1985). É neste conflito de valores que podemos perceber que estamos perante uma geração diferente da anterior, em que a cultura assume expressões diferentes. Pode ser uma cultura geracional, de género, tecnológica, de classe ou apenas uma cultura de interesses comuns em que um conjunto de pessoas se identificam mutuamente e partilham os mesmos valores (Deal et al., 2010; Hanenberg, 2014). A cultura, neste sentido, pode ser definida como a forma como um grupo de pessoas se exprime para potenciar a sensação de pertença a um determinado grupo. E estas culturas são fundamentais para a dinamização da sociedade (Weller, 2010).

Cada geração é definida pelas suas experiências de vida que dão origem a atitudes, crenças e expectativas específicas (Gordon, 2010; Oblinger, 2003; Pelton & True, 2004) e podem variar conforme a raça, género e contexto socioeconómico de onde são oriundos (Ng & Gossett, 2013). As diferentes vivências que as pessoas têm durante os anos em que desenvolvem a sua personalidade fazem com

criem diferentes expectativas e preferências em relação à sua vida em geral e sobre a sua futura carreira profissional (Twenge et al., 2010).

Enquanto que a caracterização de uma geração começa pela análise de um evento social, político ou económico que levará à identificação dos limites de determinado grupo, a caracterização de uma coorte começa pela definição da idade em que as diferenças se começam a observar, esta só é considerada uma geração diferente se tiver sido influenciada por um evento partilhado que explicaria as diferenças (Parry & Urwin, 2011). As gerações ou coortes têm também como objetivo distinguir grupos pelas suas atitudes, valores e motivações de acordo com as suas experiências ou idades (Rudolph & Zacher, 2015). As expectativas, desejos e perceções sobre o mercado de trabalho são partilhadas por pessoas que nasceram mais ou menos no mesmo período (Veloso et al., 2012).

Não é fácil definir quando começa uma geração e quando acaba a precedente e apesar de poder identificar-se fatores distintivos devido a ocorrências históricas, como por exemplo guerras ou outras vivências impactantes, o desemprego massivo, não há garantias de que os limites em termos de anos sejam exatamente os que os diferentes autores identificam como tal (Corsten, 1999). Existem vários autores que estudam a diferenciação dos indivíduos tendo em consideração os acontecimentos que podem ter levado a uma rutura nas atitudes face à vida em geral caracterizando-os assim como pertencentes a esta ou aquela geração. O termo geração não se limita no tempo e não é apenas uma caracterização da população jovem, pelo que, é esperado que quem pertence a uma determinada geração se mantenha assim o resto da vida (Corsten, 1999; Wey Smola & Sutton, 2002). Em termos geracionais é esperado que os efeitos de determinadas experiências se mantenham mais ou menos estáveis para as pessoas que as viveram (Wey Smola & Sutton, 2002). Normalmente fala-se mais sobre determinada geração quando se quer caracterizar os jovens e depois deixamos de ouvir falar sobre elas, até que aparecem outros jovens com diferentes características das anteriores e começa-se a ouvir falar da nova geração.

Reforçando a ideia de que maioria dos estudos sobre gerações foram feitos nos Estados Unidos, deve ter-se cautela quando usamos os resultados em Portugal (Simões & Gouveia, 2008). Além disso, vários destes estudos foram promovidos por empresas e carecem de investigação profunda (Ferreira, 2018). Sem dúvida, que a cultura em que os jovens crescem influenciam os valores e crenças profissionais, conforme se verifica num estudo que compara jovens chineses e americanos das mesmas idades (Parry & Urwin, 2011; Yi et al., 2015). De notar que, neste trabalho, é usada uma terminologia que não foi testada na população portuguesa, seguindo a prática de outros autores que optaram por usar uma tipologia que carece de validação académica apesar do reconhecimento do impacto das culturas nacionais nos indivíduos (Cogin, 2012).

Nos anos 90, em Portugal, era frequente ouvir-se e ler-se nos media sobre a *Geração Rasca*. Predominantemente esta geração caracteriza-se por um maior individualismo e centralidade nos

valores pessoais em detrimento dos valores sociais (Figueiredo, 1985). O acesso ao ensino superior passou a estar mais perto da população em geral e parecia que estudar seria uma garantia de emprego pleno. Em Portugal tem havido um decréscimo de nascimentos, tendo-se assistido ao último baby-boom nos entre 1975 e 1980 (Alves, 2018). Os jovens nascidos nos anos 70 e o início dos anos 80, tiveram nas suas vidas o impacto de uma série de acontecimentos importantes em Portugal, nomeadamente pelo fim do isolamento, pelo fim da ditadura e pela entrada na Comunidade Europeia. Estes acontecimentos foram importantes experiências de liberdade e democracia que colocou os jovens em situações diferentes daquelas em que os seus pais viveram (Figueiredo, 1985). Inquestionavelmente, o fim da ditadura trouxe inúmeras alterações sociais, económicas e políticas em Portugal (Alves, 2018). A iliteracia que se vivia em durante a ditadura dificultou a penetração do uso da internet no país, sendo que os jovens são os principais utilizadores da rede (Ponte & Cardoso, 2008). Esta foi a geração encantada que viveu nos anos 80 com a certeza de que as suas condições seriam cada vez melhores, para se confrontarem mais tarde com outra realidade (Hananberg, 2014). No entanto, o encantamento desta geração esmoreceu-se com a crise de 2011 sofrendo aí um forte abalo.

Assim, os jovens nascidos nos anos 90 em Portugal são os que tiveram acesso à educação mais diferenciada, mas também os que têm estado expostos a mais situações de crises, redução de rendimento e que têm vivido momentos de menor esperança sobre o futuro onde parecem ter de enfrentar diversos empregos precários (Alves, 2018; Ferreira, 2018). Em 2012 os jovens encontraram várias dificuldades no mercado de trabalho que se traduziu por situações precárias que levaram a que se desenvolvessem inúmeras lutas sociais levadas a cabo por movimentos de cidadãos (Soeiro, 2014). Os percursos dos jovens nascidos nos anos 80 e início de 90 foram marcados por situações sociais que tiveram impacto na sua transição para o mercado de trabalho (Alves, 2018). Estas manifestações ocorreram em diferentes localizações graças aos meios de difusão online que criaram condições para que a informação fosse pública e sem filtro. Em Portugal, os jovens reportam que os telemóveis são uma das principais ferramentas para aceder a informação e a facilidade de estarem conectados veio mudar a sua relação com os *media* (Azevedo, 2012). Apesar de Portugal ter ainda altas taxas de consumo de televisão, os jovens demonstram tendências para o aumento das plataformas digitais (Brites & Kõuts-Klemm, 2018).

3.3. Caracterização de uma geração jovem: Geração Y (Z)

Na caracterização das gerações anteriores, os autores estavam mais ou menos de acordo com a nomenclatura utilizada, assim como em relação ao espaço temporal que distinguia cada uma delas. Tal não se verifica em relação a esta geração mais recente, que nasceu a partir de meados dos anos oitenta até aos anos 2000. Podemos ouvir falar de Geração Y (Falaster et al., 2015), geração dot.com

(Stein & Craig, 2000), nativos digitais (Prensky, 2009), geração me (Twenge, 2009) ou *millennials* (Strauss & Howe, 2000). Atualmente assistimos ao crescente uso do termo Geração Z (Tulgan, 2013), enquanto grupo distinto da geração Y, que enquadraria os jovens nascidos entre os anos 90 e 2000 (Baum, 2019).

A geração Z tem surgido em alguns estudos, apesar de noutros se continuar a referir a estes jovens como geração Y. Nos estudos que referem a geração Z considera-se que pouco se sabe destes jovens nascidos em final dos anos 90 (Laudert, 2018; Singh & Dangmei, 2016). Parece que estamos perante duas coortes diferentes em que as principais diferenças entre os mais velhos e os mais novos se referem essencialmente a dimensões como religiosidade ou convencionalidade e parcimónia, em que os mais novos tendem a atribuir menor importância em relação a estes aspetos (Debevec et al., 2013). Outro estudo, que comparou jovens nascidos nos anos 80 com os nascidos nos anos 90 encontrou diferenças pouco significativas, o que conduziu a uma situação em que os autores se referem a coortes diferentes em vez de gerações (Krahn & Galambos, 2014). No entanto, existem outros estudos que encontram diferenças entre os dois coortes, em que a geração Z estão mais dispostos a trabalhar mais desde que isso signifique um aumento salarial do que a geração Y (Dwidienawati & Gandasari, 2018).

Para uns, a Geração Y é a nova geração marcada pela massificação da internet e pela valorização da criança (Keeling, 2003), enquanto para outros, estamos apenas perante um fenómeno criado pelo marketing e os media (Hershatter & Epstein 2010). Olhando para esta última hipótese, é como se os jovens estivessem a viver uma espécie de profecia autorrealizada baseada no que se diz deles nos *media*. Bennett et al. (2008) salientam que muito tem sido escrito baseado no senso comum e com poucas evidências científicas. A emergência em se perceber esta geração pode não passar de uma forma académica de pânico moral usando argumentos extremos que carecem de base científica para os justificar (Bennett et al., 2008; Cugin, 2012). Assim, parece existir pouca evidência académica de que estas diferenças existem (Bennett et al., 2008; Real et al., 2010; Rowlands et al., 2008), pelo que é necessário desenvolver mais estudos que tentem compreender este grupo de jovens crescidos em ambientes diferentes dos jovens que os precederam. Alerta-se ainda para o facto da Geração Y ser caracterizada por subgrupos muito diferentes entre si (Twenge & Campbell, 2008).

É inegável que nas culturas do século XXI o digital será transversal a todas as formas de comunicação, de acesso à informação e talvez à maneira como vivemos (Hananberg, 2014). A proliferação de páginas *online*, mensagens instantâneas e as oportunidades das redes sociais têm vindo a mudar os estilos comunicacionais entre os jovens (Montgomery et al., 2004; Linne, 2013). Por este motivo poderíamos falar de uma geração *Google* à qual pertencem pessoas de todas as idades que foram fortemente influenciadas pela *web* e pelo acesso liberalizado à informação (Rowlands et al., 2008). Esta geração pode não se caracterizar pelo ano em que nasceu, mas sim pelo impacto que a *web* teve na organização das suas vidas. Isto pode levantar questões se em todo o mundo os jovens

nascidos em determinada data são Geração Y ou se esta denominação depende mais do grau de acesso e influência da internet.

De qualquer modo, e mesmo sem evidências sobre se estamos ou não perante uma nova geração, a relação dos jovens atuais com a tecnologia é inequivocamente diferente da relação que os jovens de há 20 anos tinham (Linne, 2013; Barnes et al., 2007; Oblinger, 2003; Weber, 2017). Desta forma, mesmo que não exista uma nova geração, estamos perante uma coorte que se diferencia em termos das suas vivências provocadas pela globalização e pelo mundo digital. Esta coorte é definida pelas experiências que vivem durante os anos em que se dá a transição para a vida adulta, nomeadamente entre os 17 e os 23 anos (Debevec et al., 2013; Simões & Gouveia, 2008). Foi também a geração marcada pela guerra do terrorismo e por todas as consequências que daí surgiram na sociedade ocidental (Morton, 2002). Além disso, cresceram a ver em direto, através dos *media* digitais as notícias de tudo o que se passa no mundo (Elam et al., 2007). Cresceram com a mensagem de que eram especiais e muito inteligentes, que deviam ser inclusivos e tolerantes, que podiam ou deviam estar sempre ligados à rede, com pais muito preocupados com o seu futuro e com um sentido de serviço à comunidade (Raines, 2002). É por este motivo que seria interessante colocar nos anúncios de emprego, não só as atividades de responsabilidade social, como também as suas preocupações ambientais e as atividades de relação com a comunidade (Puncheva-Michelotti et al., 2018; Rzemieniak & Wawer, 2021; Waples & Brachle, 2020; You & Hon, 2021). O ponto mais diferenciador é que, para eles, não existe vida antes da internet e dos computadores (Cone Inc. & AMP Agency, 2006; Glass, 2007). Em Portugal e, de acordo com os eventos vividos, alguns autores identificam a Geração Y como os jovens que entraram no mercado de trabalho entre 2006 e 2013 (Oliveira et al., 2018).

É irrefutável o impacto da internet na vida dos jovens. A internet possibilitou inúmeras alterações em termos de conectividade com efeitos positivos, como resolução de problemas, estudo proactivo, acesso a informação local e global, comunicação e colaboração e efeitos negativos como, diminuição do contacto físico, diminuição da capacidade de concentração e memória e isolamento (Issa & Isaiás, 2016). Os jovens usam estas tecnologias com fins de recolha da informação e com o propósito de entretenimento (Johri et al., 2014; Moore, 2012).

Apesar de reconhecermos que existem traços comuns a uma determinada geração é importante que não se deixe de estar atentos às idiosincrasias de cada indivíduo (Coomes & DeBard, 2004; Twenge, 2009). Isto é, as generalizações ajudam-nos a perceber os indivíduos, mas é importante que se esteja consciente de que estas servem como uma orientação e não como uma regra (Pinder-Grover & Groscurth, 2009). Por exemplo, apesar dos jovens estarem muito à vontade com as tecnologias, existem os que têm pouca ou nenhuma aptidão para as mesmas (Kennedy et al., 2006). Por fim, reforça-se que este grupo é mais diverso do que qualquer outro existente até hoje, provocado pelos diferentes aspetos das suas vivências (Jerome et al., 2014; Debevec et al., 2013).

A valorização da criança levou a que os pais se centrassem muito no seu bem-estar e proteção, mas, ao mesmo tempo, muito exigentes com os objetivos que os filhos têm de atingir. Estes pais vivem centrados nos filhos e em proporcionar-lhes todas as condições para que tenham sucesso na vida. Os pais preocupam-se com as suas atividades académicas, mas também com as atividades extracurriculares, tornando-se motoristas destes, transportando-os de um lado para o outro (Elam et al., 2007; Hill, 2002). Curiosamente, estes jovens confiam muito no arbítrio dos pais, dos professores e de outros atores sociais enquanto figuras de autoridade e reconhecem-lhes competência para escolherem por eles (Pelton & True, 2004). Esperam que as figuras de autoridade resolvam os problemas por si (Much et al., 2014). Além disso, o investimento dos seus pais e dos professores fez com que criassem a expectativa de que em ambiente profissional também seriam acompanhados e que teriam oportunidades de desenvolvimento pessoal (Kroth & Young, 2014). Em termos de trabalho, tendem a reconhecer como líder aquele que tem poder formal para os recompensar ou punir, o que reforça o respeito por quem tem o poder institucional (Anderson et al., 2017). No entanto, podem não lidar bem com um estilo autoritário de gestão em que têm pouco espaço para se expressarem (Baum, 2019).

Cresceram num ambiente de grande competição para aceder ao melhor ensino, para tirar boas classificações e irem para as melhores instituições de ensino superior, aquelas que oferecem a possibilidade de aceder mais facilmente a um bom emprego (Twenge et al., 2010). São assim pressionados desde a escola primária a tirarem boas notas e, segundo Barnes et al. (2007), estão disponíveis para estudarem aos fins de semana e terem explicações se isso lhes garantir o acesso a uma escola melhor e conseqüentemente um melhor emprego. É importante ter em atenção os efeitos negativos que este stress tem para os jovens, na obrigação em atingir todos os objetivos que os pais perspetivaram para eles (Luthar & Becker, 2002). Apesar do stress ser maior, um estudo levado a cabo demonstra que os jovens reportam sentirem-se bem, pouco ansiosos ou deprimidos (Sax, 2003). A organização familiar destes jovens é menos tradicional e eles estão familiarizados com diferentes tipologias parentais (Cahill & Sedrak, 2012; Morton, 2002), no entanto são crianças que nasceram em ambientes muito estruturados e vivenciam uma pressão de agenda que antigamente estava reservada aos adultos (Raines, 2002).

Em termos de acesso à informação e de literacia digital, os estudos apresentam dados inconsistentes e, de alguns pontos de vista, até contraditórios. Alguns defendem que os jovens da Geração Y não são assim tão competentes como se esperava que fossem a usar as tecnologias e, por vezes, fazem até um uso mais pobre do que os antecessores da Geração X (Kennedy et al., 2006; Rowlands et al., 2008). Podem fazer um uso mais imediato das ferramentas, mas têm dificuldade em usar outras mais complexas, não demonstrando um interesse consistente pelas tecnologias de informação. Por outro lado, outros autores, defendem que nunca se usou tantas tecnologias de

informação como este grupo de jovens usa e que são mais competentes do que qualquer outro anterior (Stein & Craig, 2000; Deal et al., 2010). Para eles, estar constantemente conectados com os amigos e a família é fundamental (Frاند, 2000), mas não é necessariamente verdade que queiram usar essas ferramentas como estratégia de aprendizagem (Kennedy et al., 2006; Pinder-Grover & Groscurth, 2009). Além disso, estarem sempre conectados não significa que estejam emocionalmente ligados com outras pessoas, porque parece que estes jovens em geral são distraídos em relação ao outro (Weber, 2017).

A mentalidade dos jovens que estão atualmente no ensino superior e os que entraram recentemente no mercado de trabalho é diferente da mentalidade das gerações anteriores. Algumas das características que qualificam a mentalidade desta geração são: a) os computadores já não são tecnologia, porque se assumem como parte da vida; b) a internet é melhor do que a televisão, porque toda a informação está disponível online a qualquer momento; c) a realidade pode não ser real devido às “personagens” que se podem criar online; d) o saber na era digital tem uma duração temporal curta; e) a aprendizagem por tentativa e erro é a melhor forma de resolver problemas; f) ter um modo de viver em que se fazem várias coisas ao mesmo tempo; g) preferem escrever no computador do que escrever à mão; h) com a necessidade de encontrar tudo e todos disponíveis a qualquer hora, mudaram o sentido do tempo e demonstram pouca tolerância à frustração do que não é imediato; i) demonstram dificuldade em perceber o conceito de propriedade da informação (Frاند, 2000). Estas mudanças de mentalidades fazem com que os atuais jovens sejam otimistas em termos dos resultados académicos, orientados para o serviço, estudem menos e tendem a ser mais comprometidos com as instituições (Sax, 2003).

No ano letivo de 2019-2020, 72 % dos jovens inscritos no ensino superior em Portugal tinham nascido entre 1995 e 2000 (Direção Geral de Estatísticas da Educação e da Ciência, 2021). Vários têm sido os autores a descreverem de que forma o ensino deve adaptar-se aos jovens da Geração Y (Cao, 2010; DeBard, 2004; Schullery, 2013; Skiba & Barton, 2006; Worley, 2011). As metodologias de ensino tendem a ser adaptadas às suas características, porque estas influenciam a forma como absorvem as aprendizagens e as suas preferências cognitivas e relacionais. Também o ambiente profissional deverá ser adaptado aos jovens. Por exemplo, os jovens da Geração Y, ao crescerem num ambiente tecnologicamente interativo, procuram locais de trabalho customizados às suas características ligadas à conectividade (Hernaus & Vokic, 2014). Estes estudos demonstram que existem estratégias que têm mais sucesso com esta geração e que podem ser adaptadas pelos professores do ensino superior de forma a criarem mais sentido para as suas aprendizagens. Além disso, o sucesso destes jovens pode depender do quanto o ensino está preparado para desenvolver as suas potencialidades. Uma das formas de adaptar o ensino a determinada geração é reconhecer quais os traços que a caracterizam (Werth & Werth, 2011), porque ensinar bem depende do grau de conhecimento que temos dos nossos

alunos (Pinder-Grover & Groscurth, 2009). Quando se reconhece que existem diferenças geracionais, é fundamental que os profissionais de ensino pensem de que forma é que as suas estratégias de ensino aprendizagem são coerentes com as características desses jovens (Borges et al., 2006; Hartman & McCambridge, 2011; Wilson & Gerber, 2008).

Existe um conjunto de desafios que devem ser tidos em conta pelas instituições de ensino superior no sentido de lidarem com os jovens pertencentes à Geração Y, nomeadamente: i) altas expectativas mas dificuldade na definição de planos, pelo que os conselheiros têm de os ensinar a pensar; ii) expostos a currículos muito estruturados, têm dificuldade em pensar criticamente e esperam que os conselheiros lhes digam o que escolher no futuro; iii) sob pressão para entrarem em boas escolas e serem bons nas atividades académicas e extracurriculares; iv) multiculturalidade, o que leva a que a instituição de ensino superior seja mais inclusiva e empática para com as diferenças; v) superprotegidos pelos seus pais, que querem que eles façam parte daquela instituição de ensino superior (Keeling, 2003).

Os pais poderão ser integrados na vida académica pela mão dos próprios jovens, o que implicará uma mudança para o ensino superior (Much et al., 2014). No futuro, tudo aponta para que o ensino superior será caracterizado por: a) co-design dos conteúdos das unidades curriculares; b) co-instrução, em que os jovens são a principal fonte de informação; c) aprendizagem através de simulações e estudos de caso; d) a avaliação de pares será a preferencial neste ambiente (Dede, 2005). Os professores devem assim usar uma multiplicidade de estratégias, que não se centram apenas no digital, para cativar o interesse dos jovens pelos conteúdos (Bracy et al., 2010). No entanto, e porque a maioria dos professores e dos gestores pertencerem a diferentes gerações, pode ser complicado saírem do seu quadro de identificação e perceberem o quadro de referência destes jovens. Assim, os professores e gestores que pertencem a outra geração podem sentir dificuldade e resistência na sua adaptação às características das novas gerações (Werth & Werth, 2011; Worley, 2011).

Estes jovens talvez aprendam de maneira diferente, mas querem aprender e para isso precisam de bons professores (Barnes et al., 2007). Parece que não se pode continuar a ensinar as mesmas coisas, da mesma forma, esperando que pessoas com características diferentes aprendam como as gerações precedentes. Estudos indicam que se torna imperativo que a academia proporcione um *campus* com experiências significativas para que os jovens continuem a participar na vida das instituições, enquanto pessoas que procuram manter-se atualizados e com uma atitude de aprendizagem ao longo da vida (Frاند, 2000; Olson, 2014). Eles querem que os estilos sejam adaptados a si mesmos, querem sentir-se envolvidos nos conteúdos, esperam interatividade e ser motivados (Baird & Fisher, 2005). Apesar de esperarem que os conselheiros escolham por si, parecem querer ter um papel na sua aprendizagem. Estes jovens chegam ao ensino superior e ao mercado de trabalho a partir de *backgrounds*, experiências e atitudes muito diferentes entre si, o que leva à necessidade de

diferentes pedagogias para envolver todos os jovens no processo de aprendizagem (Shih & Allen, 2007). Por exemplo, o uso de tecnologias varia em função da área de estudo, sexo e background porque nem todos os jovens são nativos digitais (Kennedy et al., 2006). Este facto pode dificultar a homogeneização de estratégias de ensino. Continua a ser necessário que os professores, mesmo integrando as novas tecnologias nas salas de aula, os ensinem a analisar profundamente os temas, fazendo-os sair da superficialidade do imediato, para que desenvolvam competências de pensamento crítico (Barnes et al., 2007).

De acordo com, Pintrich & Zusho (2002), a aprendizagem autorregulada é um processo no qual os jovens definem objetivos para a sua si, monitorizam, regulam a sua motivação, guiados (e constrangidos) pelos seus objetivos e pelas características contextuais. A passagem para uma aprendizagem centrada pressupõe envolver os jovens na aprendizagem ajudando-os a definir objetivos que se prolonguem ao longo da vida (Baird & Fisher, 2005; Dede, 2005; Hanenberg, 2014; Hartman & McCambridge, 2011; Potterton, 2016; Werth & Werth, 2011; Worley, 2011).

Os professores que conhecem as atitudes, motivações e abordagens preferenciais terão mais facilidade de se adaptarem às necessidades dos seus jovens (Baird & Fisher, 2005; Worley, 2011). Conhecer profundamente implica saber que eles gostam de trabalhar em grupo, se sentem próximos dos seus pais, acham que ser bom aluno é *cool*, são fascinados pelas novas tecnologias, vivem com facilidade num ambiente de diversidade e estão familiarizados com a emigração (Oblinger 2003). Preferem um ambiente mais ativo e interativo onde têm um papel na sua aprendizagem e podem experimentar o que estão a aprender (Skiba & Barton, 2006). O desafio pode passar por permitir que eles aprendam através de comunidades de aprendizagem, onde têm um papel ativo naquilo que é ensinado (Frاند, 2000). Uma outra forma de os fazer sentir que estão a controlar o processo de aprendizagem é deixá-los tomar algumas decisões académicas, como por exemplo, os dias em que vão ser avaliados (Brzovic & Matz, 2009; Hill, 2002). A aprendizagem deve igualmente dar oportunidade aos jovens de participarem em discussões e debates em contexto de sala de aula (Birzer, 2003). As estratégias de ensino tendem hoje a serem focadas no estudante, enfatizando o uso de tecnologias e o foco nos resultados (Jonas-Dwyer & Pospisil, 2004; Skiba & Barton, 2006; Werth & Werth, 2011).

Outro dos aspetos que terá impacto na organização do processo de aprendizagem prende-se com a necessidade destes jovens precisarem de instruções muito precisas que não lhes dê espaço para ambiguidade, uma vez que isso é fonte de angústia (Hershatter & Epstein, 2010). O mesmo se passa no ambiente profissional, em que pretendem que lhes apresentem objetivos e resultados esperados muito concretos, mas querem poder ter a liberdade para escolher como os atingem (Martin, 2005; Blattner & Walter, 2015). Os jovens precisam de um ambiente estruturado, mas com a abertura suficiente que lhes permita serem criativos (Wilson & Gerber, 2008). Apesar do contacto online ser interessante para estes jovens, os professores devem estar atentos, pois o contacto presencial

continua a ser essencial para o desenvolvimento de relações emocionalmente significativas (McCarthy, 2010). E o ambiente deve ser caracterizado por uma certa informalidade em termos relacionais entre colegas e entre estes e as suas chefias (Brzovic & Matz, 2009; Martin, 2005).

Os professores deixam de ser instrutores para terem um papel de orientadores. Os jovens querem um ensino à sua medida e de acordo com as suas necessidades (Dede, 2005). Eles querem poder escolher quais são as técnicas que funcionam melhor com eles, que podem incluir as aulas tradicionais ou ver um vídeo no *youtube* sobre o conteúdo a aprender (Barnes et al., 2007). Estes orientadores têm de passar muito tempo a motivar os jovens, assim como a criar um ambiente de aprendizagem positivo (Eisner, 2004). Os alunos ficam impacientes se não percebem a ligação imediata de uma matéria com a sua futura profissão (Barnes et al., 2007). Quando os professores criam situações de simulações *online* ou uso de outras redes sociais, proporcionam aos jovens oportunidades de conexão com os seus pares da comunidade de aprendizagem. As simulações devem estar em linha com os seus objetivos de aprendizagem (Baird & Fisher, 2005). A forma como os jovens interagem com os colegas e com a aprendizagem também tem vindo a mudar (McCarthy, 2010). Estas alterações influenciam inequivocamente o ensino e as pedagogias. Eles querem uma comunicação centrada em si que os ajude nas suas tomadas de decisão (Worley, 2011).

É amplamente aceite que a geração Y nasceu exposta à tecnologia e à internet (Baird & Fisher, 2005; Worley, 2011), apreciando essencialmente a interatividade proporcionada por estas ferramentas (Donnison 2007; Eisner 2011; Moore, 2012; Skiba & Barton 2006). Os professores e colaboradores das instituições de ensino superior adotam estratégias em que o uso das tecnologias é valorizado (Shih & Allen, 2007). De notar, que as redes sociais permitem aos jovens que estes se apresentem a outros e mantenham as suas relações com os pares (Cao, 2010; McCarthy, 2010; Worley, 2011). Aprendem rapidamente a usar novas tecnologias (Worley, 2011), mas talvez menos do que seria de esperar de uma geração que nasceu com a proliferação da rede (Rowlands et al., 2008). Os professores e gestores são aconselhados a introduzir o uso de vários meios e tecnologias disponíveis no mercado de forma a promover uma visão reflexiva e autorregulada do ensino, aproveitando e tirando o maior partido possível do uso dos vários equipamentos que os jovens são portadores como os portáteis, *tablets* e *smartphones* (Fructuoso, 2015; Jerome et al., 2014; Barnes et al., 2007; Kick et al., 2015). Os jogos educacionais podem assim ser bons instrumentos para desenvolverem a lógica, pensamento crítico e descoberta pela experiência (Annetta et al., 2009; Pinder-Grover & Groscurth, 2009). Os jovens habituaram-se, através dos jogos recreativos, a uma aprendizagem por tentativa e erro para passarem de um nível para o outro e transferem esta experiência para a vida real (Shih & Allen, 2007). Por outro lado, e apesar destas considerações, os jovens preferem um uso moderado de tecnologias na sala de aulas, sendo que devem ser intercaladas com outras estratégias de ensino como

por exemplo, discussões, trabalho em grupo ou terem aulas com oradores convidados (Brzovic & Matz, 2009).

Estudos descrevem os jovens da Geração Y como sendo apreciadores de ambientes de aprendizagem colaborativos e sociais (Jonas-Dwyer & Pospisil, 2004; Monaco & Martin, 2007; Wilson & Gerber, 2008). Esta geração prefere o trabalho colaborativo, porque lhes disseram desde crianças que trabalhar em equipa era muito importante para o sucesso profissional e académico (Fructuoso, 2015; Pinder-Grover & Groscurth, 2009). Esta geração, ao contrário da anterior, quer trabalhar com os colegas (Coomes & DeBard, 2004). As experiências em sala de aula que promovem o trabalho colaborativo são normalmente bem avaliadas pelos jovens, já que é uma oportunidade para estes se desenvolverem pessoal e profissionalmente (Brzovic & Matz, 2009). É igualmente importante que sintam que as suas atividades letivas têm impacto na sociedade permitindo-lhes ter um papel socialmente responsável (Barnds, 2009; Bracy et al., 2010; Brzovic & Matz, 2009). Apesar de se sentirem pouco interessados pela vida política, demonstram muito interesse por terem um papel no destino das comunidades em que estão inseridos (Montgomery et al., 2004; Sax, 2003).

Esta geração prefere fazer do que simplesmente saber (Worley, 2011). Os estágios proporcionam uma oportunidade de experiência baseada na realidade que permite o desenvolvimento de competências, conhecimentos e valores fundamentais para a colocação num emprego (Scarpetta et al., 2010; Skiba & Barton, 2006). Além disso, é também uma forma de conhecerem organizações onde podem trabalhar quando terminarem os seus estudos. A formação que adquiram em estágios, deve permitir-lhes aprender a partir da experiência dos seus professores ou de outros profissionais da mesma geração (Barnds, 2009). Em complemento a este ponto, os jovens aprendem melhor se tiverem estudos de caso reais disponibilizados pelas organizações (Brzovic & Matz, 2008), porque sentem a aprendizagem como mais real e autêntica. Outra hipótese é a criação de comunidades de aprendizagem que integrem jovens, empregadores e professores como forma de melhorar o desenvolvimento de competências necessárias para o mercado de emprego (Todd, 2014).

As competências de comunicação são fundamentais para o sucesso pessoal e organizacional, mas aparentemente os jovens têm algumas dificuldades neste ponto, pelo que os professores devem dar especial atenção a este aspeto nas suas aulas (Hartman & McCambridge, 2011). É natural ver-se os jovens no *campus* a circularem com os seus *smartphones* como se eles fossem já parte integrante do seu corpo (Shih & Allen, 2007), o que pode levar a um distanciamento das competências de comunicação interpessoal presencial. Estes jovens são a geração que lidera o uso dos telemóveis, quando comparados com as outras gerações (Fructuoso, 2015). Um outro aspeto interessante é que com os telemóveis passa-se a poder trabalhar em qualquer lugar, reduzindo a separação entre o mundo profissional e o pessoal (Green, 2002). Este é um aspeto controverso porque há uma preocupação com a perda de competências de relacionamento interpessoal.

A necessidade de resposta imediata verifica-se nas várias áreas da vida académica, havendo instituições com sistemas de mensagens automáticas 24/7 para que eles se sintam ouvidos em qualquer momento e reduzindo assim o seu descontentamento (Cao, 2010; Fishman, 2016; Kuhl, 2014; Oblinger, 2003; Skiba & Barton, 2006; Yeap et al., 2018). Em ambiente profissional, a recompensa imediata é um aspeto que também é relevante (Cogin, 2012). Estes jovens são impacientes, toleram mal o que não é imediato e estão habituados a gratificações imediatas (Shih & Allen, 2007). No entanto, existem outros estudos que referem que eles não são mais impacientes do que as gerações anteriores (Rowlands et al., 2008), pelo que talvez não seja a impaciência que os caracteriza, mas a vontade de quererem receber reforço mais rapidamente. Eles apreciam que os professores os recompensem pelos bons resultados (Bracy et al., 2010; Brzovic & Matz, 2009; Pasko et al., 2021). A ideia de que “fazer bem é uma obrigação” não se adapta a esta geração de jovens habituados a serem recompensados pelos seus pais por tudo o que fazem. E reagem melhor a reforço positivo do que a castigos e opiniões negativas (Barnds, 2009).

São *multitasking* e saltam de um assunto para o outro com extrema facilidade (Fructuoso, 2015; Shih & Allen, 2007; Worley, 2011). As ferramentas digitais que os jovens têm ao seu dispor faz com que estejam sempre ligados, pensem globalmente e tenham aumentado o volume de tarefas levadas a cabo ao mesmo tempo (Dede, 2005; Jerome et al., 2014; Dwidienawati & Gandasari, 2018). Para professores ou gestores pode ser complicado integrar a possibilidade de os jovens estarem a fazer várias coisas em simultâneo, por lhes parecer que estão desconcentrados. Contudo, este fator pode ser apenas considerado do ponto de vista dos professores de gerações anteriores e que não compreendem esta competência adquirida pelo excesso de *gadgets* que os jovens trazem consigo (Barnes et al., 2007). Além disso, os jovens passaram o seu processo de socialização com experiências comunicacionais instantâneas, híper-conectados e com vários estímulos em simultâneo (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Linne, 2013; Kick et al., 2015). Mesmo que implique alguma distração, esta é a sua forma de estar na vida e é necessário integrá-la nas salas de aula. Facilmente estão a olhar para o telemóvel, escrever mensagens e a ouvir o uma pessoa em simultâneo. Estes jovens preferem informação esquematizada do que textos muito longos e preferem que o conhecimento lhes seja apresentado de uma forma visual (Fructuoso, 2015; Issa & Isaías, 2016; Shih & Allen, 2007; Worley, 2011).

Existem evidências de que os jovens podem fazer plágio sem constrangimentos (Rowlands et al., 2008) acreditando que se está disponível pertence a todos nós e se já está escrito não valerá a pena reescrever. Deste modo, torna-se importante trabalhar a questão da ética no âmbito da formação académica, sendo que é fundamental garantir que os alunos percebam qual o impacto que poderá ter não seguirem determinados padrões éticos (Barnds, 2009). Os jovens orientam os seus valores éticos de acordo com as situações com que se deparam, considerando que é mais importante usá-los em

contextos específicos (Pelton & True, 2004). Se por um lado parecem não ter ética em termos de plágio, por outro lado valorizam muito serem geridos por pessoas que demonstrem serem corretas e que se regem por padrões morais elevados (Ng et al., 2010; Weber, 2017).

3.4. Atitudes e valores profissionais em diferentes gerações

Os seguintes aspetos dão sentido ao trabalho humano: i. a realização do potencial individual, ii. a obtenção de segurança e autonomia material; iii. a relação e sentimento de pertença a um grupo; iv. a contribuição para a sociedade e; v. dar um sentido à vida (Morin, 2001). O trabalho dá assim um sentido de pertença a um grupo que é fundamental para o desenvolvimento da identidade das pessoas (Soares & Afonso, 2014). Aspetos como a natureza das tarefas, a autonomia, o reconhecimento e a segurança contribuem para o sentido do trabalho (Morin et al., 2007).

As atitudes face ao trabalho incorporam diferentes aspetos, tais como: atitudes positivas, atitudes negativas, valores profissionais, ética profissional, envolvimento profissional e motivação profissional (Josiam et al., 2009). Assim, estes valores indicam ao indivíduo o que é importante na sua vida profissional (Kuron et al., 2015; Weber, 2017). Os valores podem ser partilhados por um conjunto de indivíduos, ainda que tenham graus de importância diferentes entre estes (Weber, 2017). É importante lembrar que o trabalho faz mais sentido quanto mais alinhado com valores individuais (Morin, 2001). Os valores profissionais, enquanto conjunto de crenças em relação ao trabalho, ajudam a definir o que está bem ou mal no ambiente profissional (Wey Smola & Sutton, 2002).

Existem diferentes tipologias de valores profissionais, mas existem 4 categorias que têm sido consistentemente referidas na investigação, nomeadamente: i. valores profissionais intrínsecos (por exemplo, a satisfação com o trabalho), ii. extrínsecos (por exemplo, os aspetos materiais), iii. valores sociais, relacionais e altruístas e, iv. prestígio ou estatuto (Kuron et al., 2015). Estes valores são considerados quando se está perante uma escolha sobre a carreira (Damayanti et al., 2019). No entanto, as diferenças geracionais em termos de valores profissionais influenciam a forma como os indivíduos se comportam nas organizações (Swey Smola & Sutton, 2002). Pode assumir-se que cada geração tem um conjunto de crenças que ajuda à organização da sua vida profissional (Lowe et al., 2008).

A satisfação com o trabalho dos jovens da Geração Y está mais dependente da evolução na carreira e oportunidades de crescimento do que do prestígio e estabilidade do emprego (Kong et al., 2015). No entanto, outros estudos referem a importância da estabilidade para os jovens que procuram emprego (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Saber quais são os valores profissionais de uma determinada geração facilita o processo de atração e retenção de candidatos das organizações (Cogin, 2012; Kuron et al., 2015; Pasko et al., 2021).

As semelhanças parecem ser maiores do que as diferenças em termos de atitudes de trabalho quando se comparam gerações (Kowske et al., 2010). Alguns dos estudos não têm demonstrado diferenças significativas entre colaboradores pertencentes a gerações distintas (Baier, 2016; Twenge, 2009), enquanto outros defendem que existem diferenças (Carpenter & de Charon, 2014; Deal et al., 2010; Raines, 2002; Thompson & Gregory, 2012). No entanto, mesmo que as diferenças entre as gerações sejam pouco significativas, devem ser levadas em linha de conta pelas organizações (Real et al., 2010; Twenge, 2010). Assim, ao longo deste subcapítulo, serão apresentadas as diferenças e similaridades reportadas nas variadas investigações sobre as diferenças geracionais em relação ao trabalho. Tendo em linha de conta as disparidades entre pessoas que pertencem a diferentes gerações é importante ser-se cauteloso nas generalizações a propósito da pertença a determinado grupo (Gibson et al., 2009).

As diferenças geracionais não são, assim, muito significativas, apesar de alguns valores profissionais serem mais valorizadas pelos jovens da Geração Y, como a satisfação com o trabalho, segurança, reconhecimento e desenvolvimento da carreira, mas não em termos de salário e benefícios, o conteúdo do trabalho e as intenções de movimento nas carreiras (Kowske et al., 2010). Outros estudos dizem que uma grande percentagem de jovens Y referem que o salário é um aspecto bastante importante quando avaliam os empregos (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Rawlins et al., 2008; Wolfswinkel & Enslin, 2020).

Salienta-se que os valores profissionais extrínsecos (como a segurança profissional) e as crenças de que têm direito a bons empregos são mais acentuados na geração nascida na década de noventa do que na década de oitenta (Krahn & Galambos, 2014). É assim aconselhável que as empresas dêem especial atenção à motivação extrínseca, baseada em ofertas materiais se quiserem atrair jovens Y (Mahmoud et al., 2020). Os jovens são mais auto-centrados e menos focados no outro do que os jovens de gerações anteriores (Weber, 2017). No entanto, outro estudo revela que os atributos internos, como as pessoas com quem trabalham, são mais importantes do que os atributos externos, como as compensações (Kroth & Young, 2014). Apesar de poderem existir pequenas diferenças entre os jovens Y que estão a estudar e aqueles que já entraram no mercado de trabalho, os valores mantêm-se estáveis ao longo do tempo. As suas preferências apontam para os seguintes aspetos: trabalho interessante, bom ambiente entre colegas e com as chefias, fazer um trabalho que contribua para o bem estar de pessoas e o salário (Kuron et al., 2015).

A geração que tem entrado no mercado de trabalho nos anos 2000 foi educada como sendo muito especial e com expectativas irrealistas, quer em relação às recompensas, quer em relação à sua evolução nas organizações. Os jovens que frequentam os primeiros anos do ensino superior são mais utópicos do que os finalistas que tendem a considerar que talvez não encontrem um emprego que corresponda às suas expectativas salariais, talvez devido às crises económicas que, entretanto,

experienciaram, mas que ainda assim, consideram que um curso superior é fundamental para entrarem no mercado de trabalho (Ng et al, 2010). Deixar a escola e entrar no mercado de trabalho pode implicar o sentimento de não estarem suficientemente preparados e pode levar a que estes jovens se sintam menos capazes, porque se confrontam com situações para as quais não têm as competências necessárias (Olson, 2014). Apesar disso, outro estudo sugere que os jovens Y tendem a desresponsabilizarem-se das suas ações e estão mal preparados para resolverem os problemas com que se deparam no dia-a-dia (Much et al., 2014).

Tal como os jovens têm tido impacto no ensino superior, também vão influenciar a organização dos contextos de trabalho. Ao serem mais centrados em si, os jovens Y vão determinar em que querem trabalhar, em que tipo de ambiente e como planeiam atingir os seus objetivos profissionais (Gursoy et al, 2008). As organizações estão perante colaboradores confiantes em si mesmos, otimistas e práticos, com altas expectativas de que o mundo do trabalho seja desafiante e divertido, orientados para os seus próprios objetivos, que precisam de sentir que contribuem para qualquer coisa maior do que eles próprios (Raines, 2002; Morin, 2001). Quando comparados com os jovens da Geração X, valorizam mais o divertimento em contexto de trabalho (Lam & Meeks, 2009). No entanto, o divertimento por si só não garante um maior comprometimento com a organização, sendo que divertimento orgânico tem mais impacto do que divertimento artificial promovido pelas organizações (Tews et al., 2015).

Parece que mesmo em épocas de recessão a Geração Y têm reportado altas expectativas em termos do emprego que vão ter, do acesso à formação, do desenvolvimento de carreira e de recompensas financeiras altas, o que demonstra que este otimismo é mais mediado por características próprias da geração do que pelas circunstâncias de vida (De Hauw & De Vos, 2010). Apesar dos jovens poderem ter expectativas realistas para o primeiro emprego/ salário, esperam evoluir rapidamente e desenvolver novas competências, assim como ter uma vida satisfatória fora do trabalho (Ng et al., 2010; Kroth & Young, 2014). Consideram que podem contribuir para o sucesso das organizações em que trabalham, mesmo que possam não ter uma noção clara sobre a complexidade inerente desse objetivo (Yeap et al., 2018; Weber, 2017). Consideram, aliás, que a instituição de ensino superior os prepara suficientemente bem para assumirem cargos de gestão assim que entram numa organização (Rawlins et al., 2008). Jovens da Geração Y em geral consideram que as suas competências estão mais desenvolvidas do que os seus supervisores consideram, com exceção de competências informáticas e uso das redes sociais (Todd, 2014).

De notar, que os jovens estão disponíveis para abdicar de um emprego interessante para trabalharem num ambiente mais relaxado (Guillot-Soulez & Soulez, 2014). Outros estudos referem que esta coorte espera terminar o seu curso superior e encontrar quase no imediato um emprego bem pago (Worley, 2011). São genericamente otimistas sobre o futuro e esperam ter bons empregos, estabilidade financeira e relações significativas (Sandfort & Haworth, 2002). É como se estes jovens

sentissem que têm direito a um emprego e que o mundo tem a responsabilidade em garantir que o obtêm (Fishman, 2016). Este sentido de que o mundo lhes deve um bom emprego é ainda mais notório quando os jovens se esforçam no percurso académico (Krahn & Galambos, 2014). No entanto, uma vez que cada vez mais indivíduos acedem ao ensino superior, é natural que este deixe de ser um fator diferenciador per si em termos de garantias de um bom emprego (Deal et al., 2010).

Existe muita especulação à forma como esta geração vai influenciar a cultura organizacional e o trabalho em si mesmo. Quando as organizações conhecerem as características da geração Y, como por exemplo o estilo de liderança, podem adaptar a estrutura e a coordenação de forma a maximizar a produtividade destes jovens colaboradores (Chou, 2012; Dess & Picken, 2000; Stein & Martín, 2016). É importante que, num mundo em que a adolescência é vista como sendo uma fase negativa e com pouco para oferecer à sociedade, se olhe para estes jovens de maneira diferente. Reforçando que estes jovens líderes podem ajudar a mudar as organizações e a sociedade, já que podem trazer novos elementos para a liderança (MacNeil, 2006; Porter et al., 2019). Nesta perspetiva positiva, dar oportunidades de liderança aos jovens é importante para que eles se desenvolvam a si mesmos para poderem devolver as suas contribuições ao mundo e às organizações (MacNeil, 2006).

Os gestores devem ter em atenção, deste modo, não só o impacto que os estereótipos que as gerações mais velhas têm dos jovens em termos de resultados, como também os estereótipos que os jovens têm sobre a forma como acham que os avaliam (Ryan et al., 2015). Os profissionais de recursos humanos reportam conflitos geracionais principalmente devido às diferentes perspetivas em relação à ética e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Cogin, 2012; Deal et al., 2010; Hill, 2002). A geração dos *Baby Boomers* era mais ética no trabalho do que as gerações posteriores (Twenge, 2010). Assim, a gestão eficiente de colaboradores de diferentes gerações é fundamental para promover a sustentabilidade da organização (Cahill & Sedrak, 2012; Carpenter & de Charon, 2014; Cogin, 2012).

Uma das formas de aliviar as tensões entre gerações em contexto laboral é manter a autoconsciência e sensibilidade para as motivações de todos os colaboradores (Murray, 2011). É natural que as novas gerações tenham impacto ao nível da organização do trabalho e que surjam novas ideias para criar uma forma que responda às diferenças entre colaboradores (Hernaus & Vokic, 2014; Durocher et al., 2016). Podemos considerar a compreensão de diferentes gerações como fundamental para melhorar as condições laborais e serviços, assim como, a atratividade de um empregador (Ondeck, 2002). Considerando as mudanças entre gerações, em termos de personalidade e de valores, a academia tem procurado estudar as teorias da liderança em contextos com diferentes gerações (Anderson et al., 2017).

Apesar de se ter referido anteriormente que poderíamos estar perante uma nova coorte de jovens, parece que não se encontram diferenças entre os jovens Y e Z em termos de valores profissionais nomeadamente: confiança, trabalho em equipa, *multitasking* e oportunidade de

desenvolvimento (Debevec et al., 2013). Algumas organizações procuram propiciar o trabalho em equipa, a aprendizagem social e feedback frequente através de atividades de gamificação associado a redes sociais internas para trabalho colaborativo (Trees, 2015). Os jovens da geração Z têm hábitos comunicacionais baseadas nas aplicações dos *smartphones*, o que é um aspecto interessante a ser considerado nas interações organizacionais (Kick et al., 2015; Ozkan & Solmaz, 2015).

Os jovens procuram um “contrato psicológico” com as organizações que enfatize o balanço entre os objetivos pessoais e profissionais (Wey Smola & Sutton, 2002; Kultalahti & Viitala, 2015). Por este motivo, as mensagens que recebem da organização enquanto empregador, têm de ser honestas para evitar a sensação de que não podem confiar na organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Pretendem ter variedade de tarefas, boas relações sociais com as chefias, oportunidades de constante aprendizagem e flexibilidade horária enquanto aspetos fundamentais para os jovens Y em termos de contrato psicológico (Kultalahti & Viitala, 2015). Pode ainda acrescentar-se que pretendem ser promovidos e aumentados mais frequentemente do que as gerações anteriores (Davis, 2015). Reforça-se que a aprendizagem e o feedback constante são dois valores que se salientam para os jovens da Geração Y (Petrucci, 2017; Stein & Martín; Tews et al., 2015). As organizações que não ofereçam oportunidades de desenvolvimento poderão ter problemas de retenção destes jovens (Stein & Martín, 2016; Young, 2008). Além destes aspetos, a avaliação de desempenho deve focar-se nas diferentes participações e processos que contribuem para os resultados em vez de simplesmente focar-se na concretização dos objetivos (Stewart et al., 2017).

Os jovens trabalham de acordo com os horários e evidenciam menos intenção de trabalhar para além do que foi programado. Quanto mais novos são os colaboradores, menos importância tem o trabalho na vida deles (Anderson et al., 2017). Esta tendência de minimizar a importância que o trabalho tem na vida dos jovens já se observava na Geração X (Wey Smola & Sutton, 2002; Twenge, 2010). Pretendem passar menos tempo a trabalhar e alcançar o sucesso com menos esforço (Monaco & Martin, 2007). Reforça-se que esta é a geração com expectativas de progredir mais rapidamente e sem terem de fazer muito esforço (Morton, 2002; Wey Smola & Sutton, 2002). Para a Geração Y trabalhar arduamente não é sinónimo de sucesso profissional (Cogin, 2012). Os recursos humanos devem assim proporcionar flexibilidade, quer de tempo, quer de localização, para motivar esta coorte em ambiente profissional (Kultalahti & Viitala, 2015).

De notar, contudo, que os indivíduos que ocupam lugares de maior responsabilidade tendem a trabalhar mais horas e os jovens Y ainda não se encontram nestas posições, o que pode explicar que eles pensem que vão trabalhar menos horas do que as gerações anteriores (Deal et al., 2010). Como os jovens estão em fases diferentes na sua carreira, quando comparados com pessoas mais velhas, as suas preferências profissionais podem ser resultado disso e não da geração a que pertencem (Hernaus & Vokic, 2014).

Uma das características que tem vindo a ter menos adeptos entre as diferentes gerações é a noção de trabalho árduo (típico da Geração *Baby Boomers*) para dar lugar a uma sobrevalorização do lazer (típico dos Y) (Cogin, 2012). No entanto, há estudos que contrariam estes dados e que dizem que os jovens da Geração Y podem, tal como as gerações precedentes, trabalhar arduamente (Au-Yong_Oliveira et al., 2017). A Geração *baby boomers* trabalha arduamente, têm boa resistência à autoridade e estão atualmente em posições de responsabilidade e são motivados pelo acesso ao poder (Gibson et al., 2009). Os jovens Y também pretendem ter responsabilidade no seu contexto profissional (Martin, 2005) e trabalham melhor quando as suas qualidades estão ajustadas às suas tarefas (Lowe et al., 2008).

Relativamente à disponibilidade para trabalhar mais horas do que o contratado, os resultados são heterogéneos, onde há quem esteja mais disponível para o fazer do que outros (Rawlins et al., 2008). No entanto, quando estão realmente motivados, são mais disponíveis para se comprometerem com os resultados e com uma entrega de qualidade (Kultalahti & Viitala, 2015). É por isso importante levar em consideração que estes jovens são motivados pelas oportunidades de carreira, reconhecimento e as recompensas em termos de comprometimento com a organização (Tews et al., 2015). Por vezes as organizações organizam as promoções em função das suas necessidades, em vez de se centrar naquilo que os colaboradores precisam, podendo levar à sua desmotivação (Davis, 2015).

O mercado de trabalho tem vindo a lidar com uma grande diversidade geracional, marcada por diferentes valores associados às suas vivências históricas (Gursoy et al., 2008; Parker & Citera, 2010). Facilmente encontramos hoje numa mesma empresa, jovens da Geração Y a trabalhar com Geração X e com *Baby Boomers* integrados numa mesma equipa (Fishman, 2016; Lowe et al., 2008; Shaw, 2008). No contexto de trabalho, os grandes conflitos entre gerações baseiam-se nas seguintes dicotomias: i. o desconhecimento da tecnologia vs tecnológicos; ii. detalhe vs *multitasking*; iii. regras vs autonomia; iv. dedicação ao trabalho versus vida pessoal (Gursoy et al. 2008). Por exemplo, a transformação digital terá como principais promotores estes jovens Y muito ágeis com o seu uso (Jerome et al., 2014), que podem impulsionar pessoas mais velhas na adoção de novas ferramentas. No entanto, nem sempre se observam estas diferenças, havendo jovens que não apreciam a tecnologia e pessoas mais velhas que se dizem completamente dependentes delas (Azevedo, 2012).

Parece que apesar da exceção apresentada, é generalizado que os jovens da Geração Y tendem a ser vistos como agentes de mudança na continuidade muito devido à sua relação com a tecnologia (Comazzeto et al., 2016; Weeks et al., 2017). Em termos de *multitasking*, as gerações anteriores, Geração X e Geração *baby boomers*, acredita que apesar dos jovens Y usarem esta competência com mais frequência, não são necessariamente melhores do que eles quando o fazem (Weeks et al., 2017).

Os melhores gestores neste contexto serão aqueles que percebem e integram colaboradores de diferentes backgrounds, diferentes gerações e com diferentes valores (Anderson et al., 2017;

Comazzeto et al., 2016; Fishman, 2016). Estes são capazes de compreender os valores individuais, hábitos e preferências, de forma a lidar com as necessidades do mercado de trabalho atual, ao receber esta geração jovem (Cahill & Sedrak, 2012). A Geração Y prefere trabalhar com chefias que usam o processo de tomada de decisão partilhada, que reconhecem os colaboradores e lhes dão recompensas (Glass, 2007).

Os jovens Y são vistos pelas gerações anteriores como pouco comprometidos, com falta de prática de negócio e como uma ameaça no sentido de continuidade (Comazzeto et al., 2016). No entanto, podem existir alguns estereótipos em relação aos jovens que não correspondem à realidade. Esta geração não é mais altruísta do que as gerações anteriores. A necessidade de fazerem amigos ou os valores intrínsecos como um trabalho interessante são menos importantes do que eram para a Geração *Baby Boomer* (Twenge et al., 2010). Outras investigações, contudo, demonstram que o salário é mais importante para pessoas mais velhas do que as mais jovens, talvez devido às suas responsabilidades familiares (Soares & Afonso, 2014; Wijesekera et al., 2016). Uma das formas de ultrapassar estes estereótipos é promover o trabalho em equipa entre pessoas de diferentes gerações (Rudolph & Zacher, 2015; Stein & Martín, 2016). Promover a interação entre diferentes gerações é interessante para a transferência de conhecimento entre os colaboradores mais velhos e os jovens (Kick et al., 2015).

De salientar que os próprios jovens podem ter estereótipos sobre a forma como acham que as outras gerações os estereotipam e isso tem impacto na forma como se sentem, pensam e comportam em contexto laboral (Ryan et al., 2015; Weeks et al., 2017). Os jovens Y podem não parecer tão comprometidos quanto a Geração *Baby Boomer*, mas são muito orientados para os resultados (desde que estes sejam claros) e flexíveis, preferindo evitar as hierarquias e burocracias tão características da geração anterior (Kuhl, 2014). Esta preferência pela resolução rápida de problemas e a pouca noção de etiqueta corporativa pode ser mal interpretada por uma geração formal como a dos *Baby Boomers*. A estrutura e clarificação dos objetivos parece ser um aspeto bastante valorizado por oposição à sua preferência por ambientes inovadores e criativos (Rawlins et al., 2008). De notar que as gerações se classificam a si mesmas de forma mais favorável do que as outras gerações as avaliam e em ambiente profissional, as diferentes gerações tendem a defender-se assim dos estereótipos que lhes são atribuídos (Weeks et al., 2017).

A Geração *Baby Boomers* tem mais semelhanças com a Geração Y do que a Geração X tem com qualquer uma destas duas gerações (Hewlett et al., 2009). Em termos genéricos: os *Baby Boomers* vivem para o trabalho, respeitam autoridade e hierarquia e gostam de comandar; a Geração X prefere gratificações imediatas, trabalham para viver, são solitários e gostam de conhecer pessoas em lugares de decisão, independentes e tendem a não serem muito leais; c) a Geração Y gosta de trabalhar em grupos grandes, com tecnologias, constantemente conectados, consideram que as regras são para

serem quebradas, vivem o momento e querem que os guiem (Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2008; Much et al., 2014; Yeap et al., 2018). Por exemplo, em contexto acadêmico, esperam que as regras se alterem para eles e, tendem a considerar que têm um código de conduta próprio (Much et al., 2014). Atribui-se aos jovens Y uma dependência pelas gratificações imediatas, valorização do lazer e desejo por horários que lhes permita viajar e estudar (Cogin, 2012).

O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional também não é uma novidade da Geração Y, uma vez que os jovens da Geração X já valorizavam trabalhar menos horas para se dedicarem a outras atividades pessoais (Glass, 2007; Kroth & Young, 2014; Twenge et al., 2010). De realçar que diferentes gerações que trabalham em profissões onde o conhecimento é fundamental têm características transversais, tais como valorização da autonomia, interação com os pares, inter-independência e trabalho em equipa (Hernaus & Vokic, 2014; Morin, 2001; Yeap et al., 2018). A Geração X valorizava mais um ambiente que acrescentasse algo em termos sociais do que a Geração Y (Teixeira et al., 2014; Twenge et al., 2010), mas parece que os mais novos referem que valorizam, mais do que os seus predecessores, organizações onde sintam que estão a contribuir para um mundo melhor (Hewlett et al., 2009).

Não se encontram diferenças significativas entre as três gerações em termos de objetivos de carreira, parecendo que todos seguem mais ou menos as mesmas tendências (Baird, 2015). Os jovens Y referem que o ambiente de trabalho é um dos aspetos que influencia mais o compromisso com a carreira numa determinada organização (Damayanti et al., 2019). Parece que, ao contrário do que era esperado, na Geração Y não apresenta diferenças em relação às gerações anteriores em termos de retenção num emprego, desde que estejam satisfeitos (Twenge, 2009). Por exemplo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem um impacto pouco significativo em termos de comprometimento profissional (Tews et al., 2015). No entanto contribui para o ajustamento entre a função e a sua formação académica contribui para o comprometimento profissional (Sortheix et al., 2013).

Os jovens Y trocam de emprego pelos mesmos motivos que os X's e os *Baby Boomers* e, se parece que trocam mais, isso deve-se à instabilidade da atual economia (Baird, 2015). No que diz respeito a considerar um trabalho com sentido e que permita o aperfeiçoamento são muito semelhantes à Geração X (Teixeira et al., 2014). No entanto, deve referir-se que os jovens Y estão mais disponíveis para mudarem de organização e de profissão do que estavam os jovens de gerações anteriores, uma vez que estão mais preparados para aceitarem facilmente movimentos horizontais em termos de evolução de carreira do que movimentos verticais, como acontecia com as gerações anteriores (Lyons et al., 2012). As mudanças de trabalho, contudo, podem incluir rotação dentro da própria organização e, assim promove-se a retenção de talento (Gulyani & Bhatnagar, 2017). Aliás parece que este padrão tem vindo a acentuar-se ao longo das gerações, em que os jovens da Geração X estavam mais predispostos a mudarem de emprego do que os jovens *Baby Boomers* e, os jovens da Geração Y estão

ainda mais predispostos a mudarem do que a Geração X (Lyons et al., 2015). Atualmente, se os jovens Y não se sentirem felizes com o trabalho, procuram outras organizações onde se sintam mais completos (Mohapatra et al., 2017).

A segurança e as organizações mais estruturadas continuam a ser as mais atrativas para estes jovens (Hershatter & Epstein, 2010) ao contrário do que se poderia pensar. E associar o trabalho ao prazer pode ser uma boa estratégia para reter os jovens nas organizações (Josiam et al., 2009). Outro aspeto interessante é que os Y querem oportunidades de crescimento em oposição à segurança e imagem da organização evidenciada pelas gerações anteriores (Comazzeto et al., 2016). No entanto, os jovens Y, dependendo da região em que cresceram e vivem, podem valorizar o salário e a segurança em detrimento de outros valores (Latkovikj & Popvoska, 2016). Mesmo em circunstâncias semelhantes, os jovens Y não são homogêneos, sendo que se identificam por exemplo, aqueles que procuram a segurança em termos de contrato, os que são orientados por uma carreira numa organização prestigiada, os que procuram equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e procuram um ambiente tranquilo e, por fim, os que procuram um ambiente informal (Guillot-Soulez & Soulez, 2014; Kroth & Young, 2014).

É bastante generalizado que os jovens Y preferem trabalhar em projetos de equipa com objetivos específicos e claramente definidos, pretendem ter tempo para atividades sociais com os seus colegas, que os ajudem a crescer e que se preocupem com o seu equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Kroth & Young, 2014; Kuhl, 2014; Morin, 2001).

Abordagem metodológica

4.1. Nota introdutória

Numa tese a abordagem metodológica é sempre condicionada pelo que se pretende estudar e nas ciências sociais pode ser difícil encontrar um modelo casuístico, como os que se encontram nas ciências exatas. Os métodos quantitativos podem não informar sobre o fenómeno de uma forma tão substantiva e conclusiva quanto os métodos qualitativos (Baird & Fisher, 2006). O debate em torno das (des)vantagens sobre a utilização de determinado método de investigação em detrimento de outro não é recente e continua a ser alvo de interesse e discussão académica. Assim, a investigação explanatória pretende contribuir para a compreensão de um fenómeno respondendo a questões de “como” e “porquê”, enquanto a investigação descritiva procura resposta a questões como “o quê”, “onde” e “quando” (Bhattacharjee, 2012). Os estudos quantitativos têm uma maior tendência para se focarem no “o quê” e nos factos quantificáveis, enquanto os estudos qualitativos tendem a responder mais a questões centradas no “porquê” e “como” (Barnham, 2015).

Valles (1999) apresenta uma tipologia de categorias e subcategorias que a investigação em ciências sociais deve considerar para o desenho da pesquisa: i. desenho de investigação (quantitativo, qualitativo, modelos mistos); ii. recolha de dados (amostra e técnicas de recolha de dados); iii. qualidade e gestão dos dados; iv. ICT - *information and communications technology* (ex: recolha de dados online); v. análise dos dados (qualitativo, *grounded theory* e quantitativo, análise estatística); vi. gestão da investigação; e por fim, vii. disseminação e comunicação dos resultados. De salientar, contudo, a dificuldade em construir e testar teoria no campo das ciências sociais, dada a imprecisão da natureza teórica dos conceitos, dificultando desta forma cumprir os pressupostos do método científico tal como é descrito nas ciências exatas (Bhattacharjee, 2012).

Nos métodos quantitativos é necessário recolher um número mais elevado de dados porque a ênfase é colocada na estatística para testar as hipóteses, generalizar os resultados, reduzindo a subjetividade inerente aos métodos qualitativos (Foley & Timonen, 2015). Por outro lado, os estudos qualitativos assentam no facto de que um fenómeno é mais bem compreendido se estudado em contexto e partindo da perspetiva das pessoas envolvidas, o que permite uma maior profundidade do que aquela que caracteriza os estudos quantitativos (Barnham, 2015). De salientar que este método requer competências de interpretação a par da habilidade de retirar *insights* a partir dos dados, o que não se verifica nos métodos quantitativos (Bhattacharjee, 2012). Por exemplo, a necessidade de usar métodos qualitativos é útil quando o fenómeno foi pouco estudado ou pela necessidade de o conhecer

em profundidade (Godoy, 1995). Convém reforçar que a chave das metodologias qualitativas é igualmente a flexibilidade desta tipologia de investigação (Trafimow, 2014). Os modelos quantitativos centram-se na análise dos incidentes, enquanto os modelos qualitativos se centram nas distinções (Barnham, 2015). Ou seja, as análises dos métodos qualitativos tendem a centrar-se na análise de discursos sobre as perceções, que refletem as experiências e atitudes dos inquiridos em relação a determinado fenómeno (Barnham, 2015).

De acordo com Venkatesh et al. (2016), há uma tendência crescente para olhar para os métodos qualitativos e quantitativos como complementares. Ao integrar diferentes desenhos de investigação, qualitativos e quantitativos, pode enfatizar-se os pontos fortes de cada um e minimizar as suas limitações (Jick, 1979). Ao combinar-se ambos os métodos, pode ainda, contribuir-se para novas perspetivas teóricas (da Costa and Remedios 2014). Quando uma investigação combina técnicas qualitativas e quantitativas, o nome apropriado é “métodos mistos” (Venkatesh et al., 2016).

Podemos reconhecer vários tipos de raciocínio, ou de orientação para a análise, que se podem ter ao longo de uma pesquisa, nomeadamente o indutivo, o dedutivo e o abduutivo. O raciocínio indutivo implica recolher informação num contexto específico para construir teoria de forma a generalizar para outros contextos; o raciocínio dedutivo é usado para prever resultados que são esperados em determinada população fazendo generalizações a partir dessa amostra; e o raciocínio abduutivo é a conexão lógica entre dados e teoria (McCusker & Gunaydin, 2015). Resumindo, o raciocínio dedutivo tem como objetivo testar conceitos da teoria na prática e o indutivo tem como objetivo inferir conceitos a partir dos dados (Bhattacharjee, 2012). Os métodos quantitativos tendem a ser dedutivos e os qualitativos indutivos ou abduuticos.

Sabendo que o que se pretende conhecer e analisar são processos sociais, os métodos qualitativos podem ser mais adequados. No entanto, a utilização dos métodos mistos pode ser útil quando analisamos fenómenos complexos, em que ao adicionar métodos quantitativos podemos avaliar padrões de resposta (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Quer através do uso da triangulação dos dados, quer do uso dos métodos mistos, o objetivo é conhecer em profundidade o fenómeno que se pretende estudar (Denzin, 2012; McCusker & Gunaydin, 2015). A triangulação de dados, amplamente discutida nos meios académicos, está fortemente associada à definição atual de métodos mistos. Os fenómenos complexos requerem investigações com desenhos mais complexos, pelo que os métodos mistos podem ser uma boa opção para expandir os seus *insights* e conhecimento de determinada realidade (Denzin, 2012). Deste modo, quando se usam métodos qualitativos para se conhecer fenómenos sociais, em determinadas etapas do processo pode ser interessante e relevante complementar com dados recolhidos através de métodos quantitativos (Sandelowski, 2000). Em suma, perceber um fenómeno complexo ou testar novas ideias condiciona a forma como são colocados os objetivos da pesquisa, num sentido de exploração ou predição, que por sua vez irá condicionar o propósito de uma

investigação, desde o uso de técnicas de triangulação à complementaridade (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

As pesquisas que usam os métodos mistos podem utilizar vários esquemas de pesquisa, nomeadamente:

- i. desenho convergente paralelo, em que há triangulação de dados, qualitativos e quantitativos para conhecer um fenómeno de vários ângulos;
- ii. desenho explanatório sequencial, em que os dados recolhidos quantitativamente são posteriormente estudados em pormenor através de técnicas quantitativas;
- iii. desenho exploratório sequencial, em que os dados qualitativos são procedidos por técnicas quantitativas para generalizar os resultados (Snelson, 2016).

De acordo com Trafimow (2014) quando se escolhe uma abordagem de métodos mistos é necessário passar pelas sete etapas enumeradas:

- i. determinação da meta do estudo;
- ii. formular os objetivos de investigação;
- iii. determinar o propósito do estudo;
- iv. definir a questão de investigação;
- v. selecionar a metodologia;
- vi. selecionar o desenho da amostra;
- vii. esquema da amostra.

Venkatesh et al, (2016) descrevem um conjunto de propriedades dos métodos mistos que podem ser consideradas como um guião para se preparar uma investigação deste tipo:

a) Definir a abordagem apropriada de métodos mistos tendo em consideração: i. a questão de partida que pode ser apresentada sob a forma de pergunta, hipóteses e/ ou objetivos; ii. o propósito dos métodos mistos ter como objetivo complementar as visões sobre um fenómeno, ter uma visão holística, desenvolver uma fase para testar o que se descobriu na anterior, expandir o conhecimento da fase anterior, triangular resultados, compensar as fraquezas de um dos métodos ou obter visões divergentes do fenómeno; iii. em termos epistemológicos pode seguir um paradigma único ou múltiplo, sendo que os paradigmas vão desde o pragmático, realismo crítico, dialético ao pós-positivismo;

b) Desenvolver as estratégias para o desenho da investigação: i. explorar ou confirmar uma teoria; ii. usar uma fase ou múltiplas fases; iii. usar de métodos mistos parcial ou totalmente; iv. escolher se é sequencial ou concorrential; v. optar por um método predominante ou ambos com a mesma importância;

c) Definir as estratégias de recolha e análise de dados: i. definir o tipo de amostragem que pode ser básica, sequencial, concorrencial ou múltipla; ii. definir as técnicas de recolha quantitativas e qualitativas;

d) Desenhar meta-inferências de acordo com o método escolhido: i. optar por um raciocínio indutivo teórico, optar por um raciocínio dedutivo teórico, optar por um raciocínio abduutivo;

e) Discussão de potenciais ameaças e formas de as ultrapassar: i. definir as formas de validar os resultados.

Esta investigação foi realizada de acordo com o guião proposto para os métodos mistos, já que através de entrevistas semiestruturadas pode perceber-se com maior profundidade parte do fenómeno de comunicação das organizações para atraírem talento e, por outro lado, através de entrevista por inquérito e de uma análise quantitativa é possível aceder-se a padrões em relação ao fenómeno de uma forma mais generalizada. Na discussão dos resultados ambas foram analisadas salientando a sua relação.

4.2. Paradigma(s) de investigação, questão de partida e objetivo geral

O paradigma de investigação é o conjunto de crenças e práticas que guiam a investigação num determinado campo (Morgan, 2007). O paradigma, nas ciências sociais, deve ser entendido como um sistema de crenças que condiciona os investigadores na interpretação das evidências. Ao longo dos anos foram sendo construídos paradigmas dominantes que influenciaram as investigações levadas a cabo nesses períodos temporais. Teddlie & Tashakkori (2003, como citado em Denzin, 2012) defendem que existem três períodos de conflito paradigmático, nomeadamente: i. a guerra do pós-positivista-construtivista contra o positivismo (1970-1990); ii. a guerra entre o pós-positivista, construtivista e o paradigma da teoria crítica (1990-2005); iii. o atual conflito entre *evidence-based*, métodos mistos, interpretativo e a escola da teoria crítica (desde 2005).

Para estudar fenómenos complexos, como o facto de algumas organizações serem mais atrativas do que outras, é necessária uma abordagem holística e multiparadigmática (Bhattacharjee, 2012). Apesar de a escolha de métodos mistos não ser aceite por todos os investigadores, por considerarem que coloca em conflito paradigmas diferentes que são incompatíveis (Denzin, 2012), existem outros autores que defendem tratar-se de uma escolha caracterizada pelo ecleticismo, pluralista, em que se rejeita as dicotomias ao se interligarem técnicas quantitativas e qualitativas (Morgan, 2007). Uma das questões que se levanta quando se usam métodos mistos prende-se com a violação dos princípios paradigmáticos que suportam cada um dos dois métodos (Denzin, 2012). No entanto, quando se opta por uma investigação com métodos mistos, isso não quer dizer que haja uma fusão de paradigmas,

mas sim que a pesquisa se enquadra de uma forma explícita em duas ou mais formas distintas de ver o mundo concretamente, a investigação (Archibald et al., 2015; Sandelowski, 2000).

Podemos distinguir entre a abordagem interpretativa e uma abordagem positivista, associada à estatística inferencial (Sandelowski, 2000). Normalmente estas duas abordagens são vistas como distintas e não conciliáveis. Os positivistas seguem as regras da lógica formal e do pensamento hipotético dedutivo, focando-se na possibilidade de testar empiricamente as suas proposições que caracteriza a investigação quantitativa (Lee, 1991). Por seu turno, os seguidores da abordagem interpretativa partem do pressuposto que a realidade social é diferente das ciências naturais, pelo que não pode ser estudada da mesma forma. Por exemplo, na sociologia fenomenológica, a atividade do sociólogo é entender o sentido que a realidade tem para o ator e interpretar subjetivamente a origem dos seus comportamentos (Lee, 1991).

Assim, Lee (1991) propõe um modelo que integra a abordagem interpretativa e a abordagem positivista no estudo das organizações, em que a primeira se baseia na hermenêutica, etnografia e sociologia fenomenológica, e a segunda se baseia no pensamento lógico dedutivo em que se procura confirmar a veracidade ou não das proposições que nascem da primeira fase de investigação. Por seu turno, podemos complementar com Morgan (2004), que defende um paradigma pragmático como uma nova forma de ultrapassar problemas identificados em paradigmas anteriores, em que assenta no pensamento abduutivo, que vai da indução à dedução, convertendo observações em teoria e posteriormente avaliação das mesmas. Desta forma, os resultados indutivos qualitativos podem servir de base aos objetivos dedutivos quantitativos e vice-versa.

Refletir sobre a competição pelo talento e conhecer os jovens a entrar atualmente no mercado de trabalho e como estes poderão impactar a organização do trabalho, perceber como encaram a realidade profissional, o que os leva a escolher uma organização em detrimento de outra e como estão as organizações a adaptar-se a estes jovens, levou-nos à questão de partida.

O que pensam os jovens sobre o mercado de trabalho, como estão as organizações a adaptarem-se e como comunicam para se tornarem empregadores preferenciais?

Esta questão implica conhecer as práticas atualmente usadas pelas organizações em termos de criação da sua marca-empregador, com especial enfoque na cultura, proposta de valor e reputação, qual o seu grau de eficácia para atrair talento jovem, quais os canais usados para comunicarem, assim como, o seu grau de adequação aos valores profissionais destes jovens e características que os diferenciam. Um trabalho sobre este tema justifica-se pelo facto de serem escassos os estudos nesta área específica (Biswas & Suar, 2013; Sokro, 2012), assim como pelo facto de os existentes serem essencialmente feitos em sociedades anglo-saxónicas que recomendam o desenvolvimento de investigações noutras culturas para serem validadas ou infirmadas (Simões & Gouveia, 2008).

4.3. Objetivos de investigação e hipóteses

Ao reverem-se diferentes estudos de opinião e de consultoras de recursos humanos como por exemplo, *Meet the Millennials* da KPMG (2017), *Next-gen Workforce: secret weapon or biggest challenge* da EY (2016), *Randstad Employer Brand Research report* (2017), *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* do World Economic Forum (2016) ou, “Combater a falta de talento especializado em IT” da Robert Walters (2019). conclui-se que os perfis tecnológicos terão uma procura mais elevada do que a oferta, pelo que as organizações terão um desafio relacionado com atração de talento jovem. Realizaram-se duas entrevistas exploratórias a responsáveis pelo recrutamento de duas Telcos antes de se iniciar a revisão teórica do tema. O objetivo destas entrevistas iniciais foi perceber a relevância da investigação na área das organizações de tecnologias. As entrevistas validaram a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o tema, já que as iniciativas identificadas para atrair talento, careciam de validação com evidências académicas sobre o seu impacto e baseavam-se essencialmente nos artigos de opinião importados dos Estados Unidos. Além disso, verificou-se que ambas as organizações usavam as mesmas estratégias para atrair talento, sem se questionarem como se poderiam diferenciar.

Posteriormente iniciou-se uma revisão da literatura, tão abrangente quanto possível, para permitir ter uma visão sobre os diferentes aspetos que caracterizam o fenómeno. Os capítulos iniciais desta tese dão a visão geral do estado da arte em termos das investigações realizadas sobre os jovens, comunicação externa, marketing, marca-empregador, assim como valores profissionais que caracterizam esta geração (capítulos um, dois e três). Com base na revisão da literatura desenvolveu-se o modelo teórico de investigação no qual se sistematizaram os objetos de análise assim como as suas interligações. Enquanto a teoria procurou explorar o que se conhece sobre o fenómeno, o modelo é a representação do sistema, ou de parte dele, e expõe o objeto de estudo (Bhattacharjee, 2012).

A marca-empregador surge como um conceito central desta investigação, trabalhada internamente nas organizações pelos profissionais de recursos humanos, comunicação e marketing (Hatch & Schultz, 2003). A reputação, a cultura e a proposta de valor colocados neste esquema enquanto os principais conceitos que contribuem para a perceção da marca como um bom empregador (Ambler & Barrow, 1996; Russell & Brannan, 2016). As estratégias usadas para o recrutamento também influenciam a perceção da marca-empregador em que esta é afetada pelas suas práticas (Lazorko & Zajac, 2014). No constructo recrutamento, consideram-se diferentes aspetos enquanto fatores que contribuem para o sucesso da estratégia, nomeadamente os canais usados para comunicar com os jovens, as fontes para a obtenção da informação sobre a organização e a atitude da organização perante os potenciais candidatos (Van Hove, 2018). Por fim, consideram-se que os valores e atitudes profissionais valorizados pelos jovens, uma vez que apesar de independentes das

organizações influenciam a percepção da marca-empregador e que têm de ser levados em linha de conta quando os profissionais da organização trabalham a marca-empregador (Berthon et al., 2005). Na figura 4.1 pode ver-se a representação do modelo teórico.

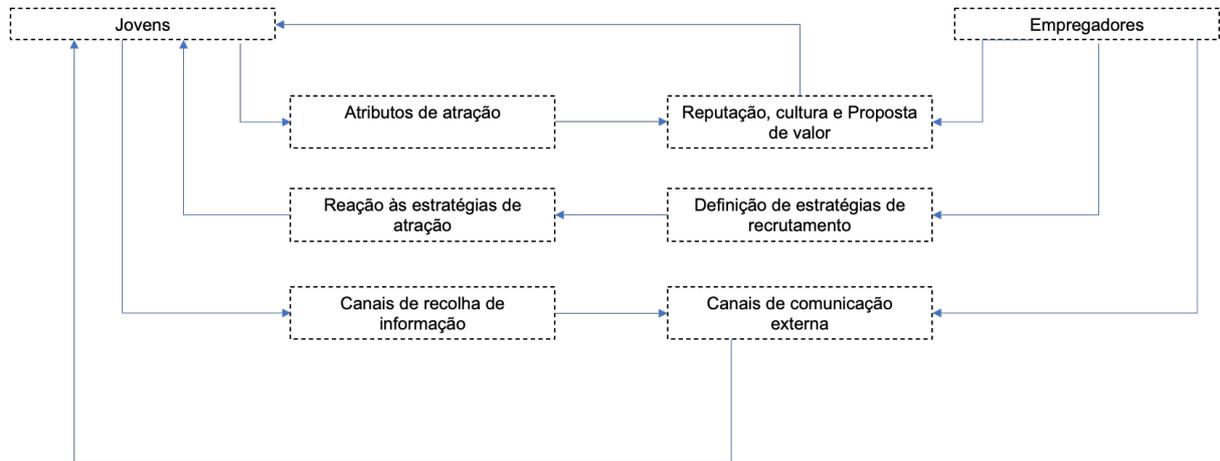


Figura 4.1 – Modelo teórico de interação entre os jovens e os empregadores para a construção de uma marca empregador – desenvolvido pelo autor

Partindo da questão de partida – “O que pensam os jovens sobre o mercado de trabalho, como estão as organizações a adaptarem-se e como comunicam para se tornarem empregadores preferenciais?” e como forma de lhe dar resposta, definiram-se os seguintes objetivos para esta investigação:

Objetivo 1: Identificar o quem e o como das estratégias usadas pelas organizações no âmbito da promoção da marca-empregador, considerando a reputação, a cultura, a proposta de valor, assim como a integração dos atributos profissionais preferenciais dos jovens nas suas estratégias de atração.

Objetivo 2. Compreender as estratégias de comunicação e o impacto na construção da imagem da marca-empregador.

Objetivo 3: Identificar as estratégias de recrutamento e seleção usadas pelas organizações e compreender o impacto que têm junto dos jovens em termos de atratividade.

Objetivo 4: Analisar as preferências dos jovens em termos de recolha de informação sobre os empregadores e integrar os canais de comunicação e as fontes preferenciais das organizações para o contacto com os jovens.

Objetivo 5: Identificar os atributos de atração de uma organização mais valorizados pelos jovens e perceber aqueles que contribuem mais fortemente para a escolha de um empregador.

A partir da revisão da literatura avançaram-se algumas hipóteses, nomeadamente em relação aos jovens. Estas hipóteses baseiam-se em resultados de estudos levados a cabo noutros países,

essencialmente em países com uma cultura anglo-saxónica e com jovens nascidos no início dos anos 80. Espera-se, contudo, encontrar diversas similaridades com os jovens nascidos em Portugal na segunda metade dos anos 90. De acordo com este pressuposto, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

Hipótese 1: Os jovens usam principalmente os *websites* das organizações, pesquisas no *Google* e *LinkedIn* para procurar informação sobre os empregadores e não se encontram diferenças em função do género, idade ou nível académico (Collins & Stevens, 2002; Kucherov & Zamulin, 2016; Rajkumar et al., 2015).

Hipótese 2: Espera-se que a relação com as instituições de ensino superior sejam a prática de recrutamento mais valorizados pelos jovens (Collins & Stevens, 2002).

Hipótese 3: Os atributos mais valorizados pelos jovens são as dimensões: social, equilíbrio e desenvolvimento profissional (Dabirian et al., 2017; Falaster et al., 2015; Mangold & Smith, 2012; Stanton, 2015; Reid & Stemmet, 2016).

4.4. Desenho de pesquisa: método, técnicas e amostra

Nos métodos mistos os objetivos e a questão de partida influenciam as técnicas usadas, assim como as fronteiras que se definem para a investigação (Collins et al., 2006; Onwuegbuzie & Collins, 2007). Tal como referido anteriormente, existem várias decisões a considerar no desenho da investigação, nomeadamente: i. aspetos temporais: as técnicas podem ser usadas independente das outras (concorrentes) ou interdependentes (sequenciais); ii. propósito do uso deste tipo de desenho de investigação (triangulação, complementaridade, iniciação, desenvolvimento ou expansão); iii. relação entre amostras (idênticas, paralelas, aninhadas ou múltiplos níveis) (Venkatesh et al., 2016).

4.4.1. Método

O crescente interesse pelo uso de métodos mistos tem levado a que se reanalise a distinção entre métodos qualitativos e quantitativos de investigação (Archibald et al, 2015). Tal como já se referiu anteriormente, interessa reforçar que este método fornece a oportunidade de desenvolver perspectivas teóricas combinando os pontos fortes dos métodos qualitativos e dos quantitativos (Venkatesh et al., 2016). Os paradigmas não correspondem necessariamente a determinados métodos, nem estes correspondem de uma forma unidirecional a um conjunto de técnicas de investigação, pelo que é a este nível que o investigador pode ser inovador e criar um desenho de pesquisa misto (Sandelowsky, 2000). Reforçando o que se já se descreveu, o uso de métodos mistos deve ser escolhido quando se pretende uma explicação holística de um fenómeno em que o conhecimento atual é fragmentado ou inconclusivo (Venkatesh et al., 2016). O objetivo geral da

investigação é validar o modelo teórico onde se interligam as várias áreas que contribuem para o desenvolvimento de uma marca-empregador capaz de atrair talento jovem. De forma a cruzar as preferências dos jovens, em termos de valores, canais de informação, práticas de recrutamento, com as técnicas usadas por organizações de IT, para se tornarem nos empregadores preferenciais, através da identificação das convergências e divergências entre organizações e jovens, o uso de métodos mistos apresentou-se como a opção mais adequada em termos de método. Nesta pesquisa justificou-se utilizar uma abordagem multinível concorrencial, já que cada momento de recolha de dados é independente da outra e as amostras dos estudos pertencem a grupos da população diferentes (Onwuegbuzie & Collins, 2007; Collins et al., 2006).

4.4.2. Técnicas

Optou-se pela técnica de inquérito por questionário para a recolha de dados quantitativos e pela técnica de entrevista semiestruturada para a recolha de dados qualitativos. A técnica por questionário permite abranger um maior número de indivíduos e assim permite a generalização empírica que se pretende com o estudo quantitativo (Chaer et al., 2011). A técnica de entrevista semiestruturada foi mais adequada para esta a pesquisa qualitativa porque permite aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno partindo dos significados subjetivos dos inquiridos sobre a temática (Silva et al., 2006).

Técnicas para investigação quantitativa

Jovens

Para a técnica de inquérito por questionário destinada aos jovens, desenvolveu-se um inquérito com quatro partes essenciais: informações sociodemográficas, fatores de atratividade das organizações, estratégias de recrutamento e canais para obter informação sobre as organizações.

Com o objetivo de avaliar as influências que diferentes práticas de recrutamento têm nos jovens sobre potenciais empregadores, a escala Early Recruitment Practice Measures de Collins & Stevens (2002) foi escolhida por ter demonstrado boas qualidades psicométricas pelos seus autores. Este questionário é composto por 13 itens e os fatores são: i. divulgação pública através (Publicidade); ii. divulgação através do patrocínio (Ações de patrocínio); iii. divulgação através da relação com as universidades (Word-of-mouth); iv. divulgação através de anúncios (Anúncios de emprego).

Dentro dos vários questionários conhecidos para avaliar os atributos de uma marca optou-se pelo EmpAt - Employer Attractiveness Scale de Berthon et al. (2005) que demonstrou ter boas qualidades psicométricas. A escolha deste instrumento deveu-se ao elevado número de estudos neste âmbito que o usaram em diferentes contextos culturais (e.g. Alniaçik & Alniaçik 2012; Biswas & Suar 2013; Rana & Sharma, 2019; Reid & Stemmet 2016; Reis & Braga 2016; Russell & Brannan 2016). O questionário EmpAt tem 25 itens e os fatores são i. Ambiente profissional emocionante (Estímulo); ii. Ambiente que

promove o espírito de equipe (Social); iii. Benefícios económicos e outras compensações (Económico); iv. Oportunidades de desenvolvimento de carreira, autoconfiança e aumento da empregabilidade no futuro (Desenvolvimento); v. Oportunidades para aprender e transmitir conhecimento para os outros (Aplicação). Para esta investigação, acrescentaram-se mais dois fatores, nomeadamente vi. equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Equilíbrio) e vii. Estilo de liderança das chefias diretas (Gestão) (Dabirian et al., 2017).

Na questão sobre as fontes de informação, o questionário foi construído com base na teoria e apresentava 8 opções sobre os canais usados para encontrar informação sobre o empregador.

Por fim, perguntava-se onde gostariam de trabalhar quando terminassem o curso, assim como o email, caso quisesse receber mais informações sobre a pesquisa.

Em resumo, o questionário para os estudantes foi desenhado tendo em conta os seguintes aspetos e fontes:

- i. Early Recruitment Practice Measures de Collins & Stevens (2002) adaptada;
- ii. EmpAt - Employer Attractiveness Scale de Berthon et al. (2005) a que se acrescentaram 5 items com base na investigação de Dabirian et al. (2017) – 30 items;
- iii. Pesquisa bibliográfica dos temas pertinentes para esta tese;
- iv. Entrevistas introdutórias a gestores de recursos humanos;
- v. Grupos focais com estudantes de uma universidade pública da região de Lisboa.

Após a construção do questionário, foram realizados dois grupos focais para validar o questionário. O primeiro grupo contou com cinco pessoas de diferentes áreas de estudo (tecnologias, ciências sociais e gestão). Três eram do género masculino e dois eram do género feminino. Os questionários foram entregues numa versão em papel, e eles foram convidados a responder antes da discussão. A discussão foi principalmente sobre o conteúdo do questionário. Esse grupo deu várias sugestões sobre linguagem, layout e sugeriu algumas mudanças. Sugeriu a substituição de um item na escala de *Early Recruitment Practice Measures*, por ser desadequado às práticas usadas em Portugal. Assim sugeriram que se retirasse “A organização oferece bolsas de estudo” por um outro item que não constava do original, mas que é umas das práticas mais usadas em Portugal, nomeadamente “Participaram na feira de emprego da minha faculdade”. As mudanças foram aceites com base na concordância entre os participantes e coerência com a literatura. O segundo grupo foi composto por sete estudantes, sendo quatro do género feminino e três do género masculino. Eles estudavam nas mesmas áreas académicas que os membros do primeiro grupo. Validaram o conteúdo do questionário e não sugeriram novas alterações.

O questionário foi, assim, organizado de acordo com a seguinte estrutura:

Na primeira parte, as questões destinam-se a caracterizar a amostra em termos de idade, género, tipologia do curso que frequenta e localidade da universidade em que estuda.

Na segunda parte aplicaram-se as questões da escala de Berthon et al. (2005) a que se acrescentaram 5 itens com base na investigação de Dabirian et al. (2017) de forma a conhecer o que valorizam os jovens quando pensam num empregador e/ ou emprego, usando uma escala de Lickert de 5 pontos. Podem ver-se os itens desta escala no quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Itens da escala EmpAt (2005) adaptada

Itens
Trabalhar num ambiente excitante
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras
Valorização e uso da minha criatividade
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade
A organização produz produtos e serviços inovadores
Ambiente de trabalho divertido
Boa relação com os superiores
Colegas apoiantes e encorajadores
Boa relação com os colegas
Ambiente de trabalho alegre
Compensações para além do salário (ex: seguro)
Experiência de trabalho com vários departamentos
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna
Salário acima da média
Segurança no trabalho
Reconhecimento por parte da gestão
Ser um trampolim para um emprego melhor
Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização
Ganhar experiência profissional
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização
Organização humanitária e solidária
Oportunidade de ensinar a outros o que aprendi
Sentimento de pertença e de que sou aceite
A organização é orientada para o cliente
Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade
A política de responsabilidade social é interessante
A chefia preocupa-se e dá-me a oportunidade de ser autónomo
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses
O horário de trabalho e local são flexíveis

A terceira parte teve como objetivo conhecer quais as práticas de recrutamento que influenciam a decisão sobre a organização em que gostaria de trabalhar e foi usada a escala Early Recruitment Practice Measures de Collins & Stevens (2002) revista, usando uma escala de Likert de 5 pontos. No quadro 4.2 podem ver-se os itens que compõem a escala.

Quadro 4.2 – Itens da escala ERPM (2002) adaptada

Itens
Já vi notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)
Vários antigos alunos desta universidade/ escola trabalham na organização
Já trabalhei com equipamentos ou produtos doados pela organização
Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma
Os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências
Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor
A minha faculdade encara esta organização como um bom local de trabalho
A organização patrocina eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus
As brochuras de recrutamento da organização atraíram a minha atenção
A organização tem uma boa relação com o Gabinete de Career Services
Tenho deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou com folhetos
Participaram na feira de emprego da minha faculdade
Os anúncios de emprego proporcionaram-me informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar

A quarta parte do questionário (ver Quadro 4.3) era constituído por um conjunto de canais que os jovens usam para procurar informações sobre empregadores. Podiam escolher todas opções ou não escolher nenhuma destas.

Quadro 4.3 – Itens dos canais de informação – desenvolvido pelo autor

Canais
<i>Facebook</i>
<i>Linkedin</i>
<i>Sites de emprego</i>
<i>Sites das empresas</i>
Publicidade na televisão
Revistas da especialidade
Notícias na televisão
Pesquisas no <i>google</i>

Depois de se preparar o questionário para os jovens, procedeu-se a uma adaptação dos mesmos que permita comparar as respostas destes com as dos empregadores. Assim, apresenta-se de seguida o questionário para os empregadores.

Empregadores

Para conhecer as práticas de organizações que recrutam ativamente perfis jovens da área das tecnologias, foi elaborado um inquérito por questionário, adaptando-se as escalas que foram usadas com os estudantes. Alterou-se, contudo, a forma como a questão era colocada, para que o empregador respondesse em função das perceções sobre como os jovens se posicionavam em cada uma destas variáveis. Apenas na escala de práticas de recrutamento foi necessário alterar a forma verbal da formulação de algumas questões, que estavam na 1ª pessoa e que foram alteradas para o infinitivo. No questionário para empregadores acrescentaram-se, ainda, um conjunto de questões que permitiu avaliar a perceção da reputação da organização em que trabalham. A escala escolhida para avaliar fatores que contribuem para a reputação da organização junto da comunidade local foi a escala desenvolvida por Konecny (2014) por apresentar qualidades psicométricas fortes. Foi excluído um item que não se adequava a esta investigação e um dos itens foi alterado em termos de formulação, já que a original se destinava a pessoas que não trabalhavam na organização e neste contexto refere-se a pessoas que trabalham na organização. Esta escala é constituída por 21 itens e é avaliada numa escala de Lickert de 7 pontos.

A estrutura do questionário foi a seguinte:

A primeira parte do questionário era composto por questões sociodemográficas, nomeadamente, a idade, género, nível de escolaridade e número empresas em que trabalhou. Além disso, era perguntado em que empresa trabalha atualmente e pedia-se que respondesse às questões tendo como ponto de partida a organização em que se encontrava no momento da resposta.

A segunda parte do questionário era a escala de EmpAt - Employer Attractiveness Scale de Berthon et al. (2005) a que se acrescentaram 5 itens com base na investigação de Dabirian et al. (2017) em que se pedia que classificasse em função dos aspetos mais valorizados, enquanto factor de atratividade, pela organização onde trabalha atualmente.

Para a terceira parte do questionário usou-se a escala de ERPM - Early Recruitment Practice Measures de Collins & Stevens (2002) revista, mas adaptando-se algumas das formulações de forma a permitir avaliar qual o nível de impacto das estratégias de recrutamento usadas pelas organizações na intenção de se candidatarem à organização.

A quarta parte do questionário referia-se aos canais usados pelos jovens para encontrarem informação sobre as organizações.

A quinta parte do questionário foi a escala de Konecny (2014) em que se pede para o inquirido avaliar o seu nível de concordância das afirmações em relação à organização onde trabalha, conforme se vê no quadro 4.4.

Quadro 4.4: Itens da escala para avaliar a reputação (2014) adaptada

Itens
É uma das maiores em Portugal.
É uma das maiores na área de IT em Portugal.
É um grande empregador de jovens graduados em Portugal.
Tem perspetiva de futuro em Portugal.
Suporta a comunidade local.
Tem práticas amigas do ambiente.
Preocupa-se com os colaboradores.
É ética e responsável.
Oferece salários competitivos.
Oferece bons benefícios.
É um empregador atrativo.
Tem uma boa performance financeira.
É lucrativa.
Avalio positivamente a comunicação da minha organização com o público.
Avalio positivamente a comunicação com a minha organização.
Avalio positivamente os canais usados pela organização para comunicar com o público.
Tenho bons feelings em relação a esta organização.
Admiro e respeito esta organização.
Considero que tem boa reputação.
Confio na organização.
Quero continuar a trabalhar nesta organização.

Neste ponto, apresentou-se o conteúdo do questionário para os empregadores que serviu de base para a investigação quantitativa. De seguida, são apresentados os guiões das entrevistas semiestruturadas para os jovens e para os empregadores.

Técnicas para a investigação qualitativa

Os estudos qualitativos assentam no facto de um fenómeno ser tão mais fácil de se compreender se estudado no contexto das pessoas envolvidas, ou partindo da perspetiva das pessoas envolvidas (Barnham, 2015). Para a amostra dos Jovens optou-se pela técnica de inquérito por entrevista semiestruturada com o objetivo aprofundar o conhecimento sobre o modo como são construídas as suas perceções e as intenções de se candidatarem a determinada organização no final do seu curso universitário. A entrevista foi construída tendo como base a revisão da literatura, assim como em

função do modelo teórico apresentado. Esta entrevista foi desenhada em três blocos de acordo com o modelo apresentado anteriormente.

No primeiro bloco pretendia-se conhecer quais motivações gerais para se optar ou não por uma organização para trabalhar, com o objetivo de obter informações sobre os seguintes indicadores:

- I1 – Fatores de atratividade
- I2 – Fatores de exclusão
- I3 – Impacto da reputação na tomada de decisão

No segundo bloco pretendia-se conhecer quais os canais mais interessantes para encontrar informação sobre as organizações, assim como, identificar quais as práticas de recrutamento que já haviam contactado com o objetivo de obter informações sobre os seguintes indicadores:

- I1 – Canais
- I2 – Intervenientes nos processos de recrutamento
- I3 – Contactos com o mercado de trabalho e o seu impacto

No terceiro bloco pretendia-se colocar os jovens no lugar das organizações para perceber quais as ações que não são realizadas, mas que seriam interessantes explorar, com o objetivo de obter informações sobre o seguinte indicador:

- I1 – Campanhas de atração

Para a amostra dos Empregadores, optou-se igualmente pela técnica de inquérito por entrevista semiestruturada para conhecer as práticas atuais das organizações que contribuem para a atratividade de talento na área de IT. A entrevista foi desenvolvida tendo como ponto de partida a revisão da literatura, definindo-se um conjunto de indicadores, assim como as questões que nos daria informação relevante para cada um dos pontos a serem estudados. Esta entrevista foi desenhada em três blocos distintos, tendo como base o modelo anteriormente apresentado.

Assim, no primeiro bloco pretendia-se explorar os intervenientes, práticas e impacto na atratividade da organização, com o objetivo de obter informações sobre os seguintes indicadores:

- I1 – Identificação da estratégia de marca-empregador;
- I2 - Exemplos de estratégias para promover a marca empregador;
- I3 - Intervenientes comuns na definição da marca empregador;
- I4 - Papel de cada um dos intervenientes;
- I5 - Medidas do sucesso da marca-empregador;
- I6 - Impacto da reputação na marca empregador;
- I7 - Impacto da cultura na marca empregador;
- I8 - Impacto da proposta de valor (EVP) na marca empregador.

No segundo bloco pretendia-se explorar o que pensam as organizações sobre os jovens em termos de valores e atitudes profissionais e de que forma os integram nas suas práticas:

- I1 – Identificar os valores que a organização considera mais atrativas para os graduados em IT;
- I2 – De que forma os valores influenciam as práticas de recursos humanos;
- I3 – De que forma espelham os valores nas campanhas de comunicação;
- I4 – A proposta de valor é um espelho dos valores que consideram interessantes para os jovens.

Por fim, no terceiro bloco pretendia-se explorar essencialmente estratégias de comunicação, canais e fontes para atração de talento, com o objetivo de obter informações sobre os seguintes indicadores:

- I1 – Quais as fontes (formais e informais) usadas para atrair jovens graduados de IT;
- I2 – Impacto das diferentes fontes no recrutamento;
- I3 – Quais os canais usados para atrair jovens graduados de IT;
- I4 – Explicação para o sucesso/insucesso de uma atitude passiva ou de uma atitude ativa;
- I5 – Conteúdos e meios das campanhas de comunicação para atração de jovens.

4.4.3. Construção e seleção da Amostra

Um dos aspetos fundamentais de uma investigação, quer seja quantitativa, quer qualitativa, é a decisão sobre a dimensão da amostra a estudar, assim como qual o esquema escolhido para seleccionar a amostra (Berthon et al., 2005). Quando se usam métodos mistos, torna-se necessário avaliar as amostras para as técnicas qualitativas e quantitativas, de forma a serem adequadas a cada uma das etapas da investigação (Onwuegbuzie & Collins, 2007). A escolha aleatória ou não de uma amostra depende do objetivo da investigação e do tipo de generalização pretendido (Sandelowski, 2000). De notar, contudo, que a escolha não aleatória de uma amostra é a opção mais frequente quando se usam métodos mistos, pela meta que se pretende atingir, objetivos de investigação, propósito da investigação e questão de investigação (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

Com base em Onwuegbuzie & Collins (2007) escolheu-se uma amostra aleatória de conveniência para os sujeitos da análise quantitativa devido à dificuldade em obter uma amostra probabilística de jovens e de empregadores. Escolher a amostra aleatória por conveniência permitiu aceder com maior facilidade aos inquiridos pretendidos nesta investigação. Para a amostra dos jovens contactaram-se universidades públicas portuguesas que oferecem cursos na área das tecnologias da informação, solicitando-se a difusão do questionário pelos seus estudantes. De forma a generalizar as perceções por parte dos empregadores em relação aos jovens, também foi selecionada uma amostra de conveniência aleatória. Para esta amostra foram enviadas mensagens individuais através do *LinkedIn* para pessoas que cumpriam cumulativamente os seguintes critérios: trabalharem numa organização de Tecnologias da Informação e terem funções de recrutamento, comunicação, marketing ou de *Chief Executive Office* nas mesmas. Geralmente uma amostra acima de 50 sujeitos são considerados como suficientes para gerar médias e desvios padrão estáveis independentemente do nível de enviesamento

da amostra, mas é recomendado que as amostras tenham 85 sujeitos para serem considerados representativos da sua população (Piovesana & Senior, 2018). Para a investigação qualitativa ambas as amostras são não aleatórias e sugere-se que sejam entrevistados pelo menos 12 sujeitos, porque apesar de não existirem regras para um determinado número, é sugerido que a partir da décima segunda entrevista se verifica a saturação dos temas, salientando-se ainda que os elementos essenciais surgem nas primeiras seis entrevistas (Guest et al., 2006; Onwuegbuzie & Collins, 2007).

Para amostra dos jovens foi solicitado aos inquiridos que deixassem o seu contacto de email quando responderam ao questionário demonstrando a sua disponibilidade para serem entrevistados. Os inquiridos que deixaram o seu email foram convidados para a realização das entrevistas e foram informados que estes dados seriam usados apenas para fins académicos mantendo-se assim o anonimato na análise e apresentação dos resultados. Foi enviado um email convidando para uma entrevista com o objetivo de explorar alguns aspetos por forma a perceber as razões de escolha de determinada organização e o que levou a que excluísse outras opções. Foram enviados 34 emails e 3 responderam positivamente. Como as respostas positivas foram menos do que as esperadas, foi pedido que os estudantes entrevistados indicassem outros, seguindo a prática de outros investigadores (Roberts et al., 2019).

Para a amostra das organizações a integrar na pesquisa qualitativa definiram-se dois critérios: 1) terem sido nomeadas pelo menos mais do que 5 vezes pelos estudantes que responderam ao questionário e/ou, 2) terem participado em mais do que duas feiras de emprego da área de IT organizadas pelas universidades. Desta análise foram identificadas 20 organizações referidas pelos inquiridos e 3 que não tendo sido referidas por estes, mas que estiveram presentes em várias feiras de emprego da área das tecnologias da informação. Foi enviado um convite para cada uma destas a convidar para colaborar no estudo. Foram enviados 20 convites e 9 responderam positivamente. Para as que aceitaram participar foi enviado um email a pedir para entrevistar um profissional da área dos recursos humanos e um profissional da área do marketing e/ou comunicação, de forma a obter diferentes visões sobre o mesmo objeto de estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998). No entanto, apenas 3 marcaram entrevistas com ambos os perfis. Assume-se, assim, que as amostras da investigação qualitativa são ambas homogéneas entre si, devido aos critérios usados, o que faz com que se possa assumir que o número de entrevistados permita a saturação dos dados recolhidos (Guest et al., 2006).

4.5. Estratégia de recolha e análise de dados

4.5.1. Recolha de dados

A recolha de dados deve ser adequada às metas da investigação de forma a possibilitar fazer meta-inferências a partir da análise dos dados (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Os dados recolhidos através

das diferentes técnicas devem ser analisados tendo em conta o desenho da investigação e de preferência através da sua integração (Venkatesh et al., 2016). Neste ponto, existem alguns riscos ou críticas apontadas aos métodos mistos, nomeadamente no que diz respeito à representação (a amostra pode não ser representativa da realidade), validade, integração (dos dados obtidos das técnicas qualitativas e quantitativas) e políticas (a integração de dois paradigmas que têm andado de costas voltadas e nem todos os investigadores estão de acordo) (Onwuegbuzie & Collins, 2007). A forma de demonstrar a qualidade das meta-inferências a partir da análise dos dados, depende assim da avaliação da qualidade dos métodos usados em cada uma das etapas da investigação (Onwuegbuzie & Collins, 2007).

O inquérito por questionário destinado aos estudantes foi aplicado em formato eletrónico através do *qualtrics* e as respostas foram recebidas em dois períodos Maio/2020 e Outubro e Novembro/2020. Os estudantes do ensino superior a frequentar cursos da área de IT é uma amostra adequada para o objetivo deste estudo, porque são estes que estão a ser o alvo das campanhas de atração por parte das organizações. Analisando os estudos com objetivos semelhantes concluiu-se que o número de inquiridos poderia variar entre os 200 e os 600 sujeitos (e.g. Alniaçık et al., 2014, Biswas & Suar, 2013, Berthon et al., 2005), pelo que quando se considerou o número de inquiridos suficiente e adequado foi terminada a recolha de dados. Recolheram-se 635 respostas e validaram-se 582. As restantes não foram validadas por estarem incompletas por estarem incompletos ou por se tratar de sujeitos que tinham nascido antes de 1988.

O inquérito por questionário destinado aos empregadores foi aplicado em formato eletrónico através do *qualtrics* e as respostas foram recebidas entre Novembro e Dezembro/2020. O objetivo mínimo era ter uma amostra de 30 sujeitos. Recolheram-se 83 respostas válidas.

O inquérito por entrevista aos jovens foi realizado em formato eletrónico através da plataforma Microsoft Teams em Fevereiro de 2021, onde se gravaram as entrevistas para posterior transcrição e análise.

O inquérito por entrevista aos empregadores foi realizado em formato eletrónico através da plataforma Microsoft Teams entre Novembro e Dezembro de 2020, onde se gravaram as entrevistas para posterior transcrição e análise.

4.5.2. Análise dos dados

Análise quantitativa

A análise de dados quantitativos foi feita usando o *SPSS Statistics* versão 26, com diferentes objetivos: i. descrever as respostas dos inquiridos às diferentes escalas; ii. avaliar o grau de importância dos diferentes constructos na tomada de decisão por um empregador na perspetiva dos jovens; iii. discriminar as diferenças entre grupos socioeconómicos e; iv. comparar os resultados das organizações

com os resultados dos jovens no sentido de verificar o alinhamento entre ambas as amostras. A maioria dos procedimentos estatísticos inferenciais nas ciências sociais inserem-se no modelo linear geral (Bhattacharjee, 2012).

A primeira análise dos dados foi univariada e pretendia-se com esta descrever as propriedades das variáveis (Bhattacharjee, 2012). Nesta etapa foram usadas estatísticas como frequências para variáveis categóricas e medidas de tendência central para variáveis escala.

As escalas usadas nesta investigação não tinham ainda sido aplicadas em Portugal de uma forma sistemática pelo que, foram sujeitas ao procedimento de Análise Fatorial Exploratória (EFA). Optou-se pela rotação *varimax* para a identificação das componentes na matriz de componentes com rotação. Posteriormente foi feita uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) de forma a garantir que as dimensões medem o mesmo constructo. Esta análise permite-nos demonstrar a validade convergente (quando existe itens altamente correlacionados) e a validade discriminatória (quando têm baixas correlações) em que a análise fatorial assume-se como uma boa medida estatística (Bhattacharjee, 2012). Os instrumentos apresentavam diferentes dimensões na versão original e através deste procedimento é possível verificar a saturação de cada uma das componentes nas diferentes dimensões. Nesta análise são analisados os seguintes indicadores: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO), Teste de esfericidade de Bartlett, as comunalidades e o total da variância explicada. As escalas originais eram multidimensionais, pelo que se assumiu que os itens avaliavam diferentes dimensões de um mesmo fenómeno (Bhattacharjee, 2012).

Para procedimento da Análise Fatorial Confirmatória (ACF) foi usado o AMOS parte do pacote SPSS 26. Esta análise, apesar de se ter tornado num dos procedimentos adotados na área da investigação em Ciências Sociais, não recolhe concordância quer nos índices a usar, quer nos cortes a partir do quais é indicador de um bom ajustamento ao modelo (Hooper et al., 2008; Hu & Bentler, 1999; Marsh et al., 2004). Pode optar-se por índices de ajuste absoluto, como Qui-quadrado, RMSEA (Root mean square error of approximation), GFI (*Goodness-of-fit statistics*) e o SRMR (*Standardised root mean square residual*), ou por índices de ajuste incremental, como TLI (*Tucker-Lewis index*) e CFI (*Comparative fit index*) (Hooper, Coughan & Mullen, 2008).

O teste de Qui-quadrado é, por um lado, sensível ao tamanho da amostra e por outro lado, qualquer desvio à normalidade da amostra pode levar a rejeitar modelos devidamente especificados (Hooper et al., 2008). Alguns autores usam amostras mais pequenas para melhorar os resultados do teste do Qui-quadrado o que não é aconselhável (Marsh et al., 2004). Normalmente não existe um ajustamento exato, pelo que o teste do Qui-quadrado não é especialmente interessante na prática porque leva a rejeição de modelos satisfatórios (Bentler & Bonett, 1980; MacCallum et al., 1996). Por este motivo, neste trabalho foram usados outros índices de bondade de ajustamento do modelo como sugerido na literatura (Hu & Bentler, 1999). Assim, foram usados os seguintes índices de bondade de

ajustamento: RMSEA com um valor igual ou abaixo de 0.05 (MacCallum et al., 1996); GFI com um valor acima 0.90; SRMR com valor igual ou abaixo de 0.05, apesar de se poderem aceitar valores até 0.08; TLI com valor de 0.08 apesar de ser desejável um corte igual ou acima de 0.95; CFI com valor de 0.90, apesar de ser desejável ter um valor igual ou acima de 0.95 (Hooper et al., 2008). Hu & Bentler (1999) recomendam que os cortes para os índices TLI e CFI sejam acima de 0.95 para reduzir o erro tipo II com resultados aceitáveis para o erro tipo I. No entanto, alguns autores salientam que procurar obter valores iguais ou acima de 0.95 deve ser analisado com cuidado, porque não há evidência suficiente de que estes valores nos permitam ultrapassar os erros tipo I ou tipo II com mais certeza (Marsh et al., 2004). Os valores para os cortes nos vários índices têm sido sujeitos a discussões e alguns autores sugerem que devem ser usados valores mais elevados. É possível melhorar o ajustamento do modelo através da correlação dos termos de erros ou através de itens fracos no contexto do mesmo, apesar de ser aconselhada bastante precaução neste processo para não fazer correlações que melhoram os índices do modelo, mas desvirtuam o objetivo deste teste (Hooper et al., 2008; Guo et al., 2009). Normalmente usa-se o método de estimativa por defeito, isto é, o da máxima probabilidade (Guo et al., 2009).

As escalas e suas dimensões resultantes da análise fatorial confirmatória foram submetidas a uma análise de fiabilidade através da análise do Alfa de Cronbach que avalia a consistência interna dos itens, na medida em que se obtêm os mesmos resultados quando se usam os instrumentos em condições semelhantes. Ao fazer-se a análise fatorial existe uma maior garantia de que os itens coinqüidos a cada dimensão estão a medir o mesmo constructo (Taber, 2018). No entanto, existem algumas reservas relativamente a este teste estatístico, já que os resultados podem ser sensíveis a fatores externos, como por exemplo a idade e o género, pelo que é importante perceber que os resultados apresentados se aplicam à população que respondeu ao questionário (Ursachi et al., 2015). Assim, este teste é uma medida que deve ser analisada no contexto da investigação presente e a sua aplicação deve ser analisada apenas em relação a esta amostra de inquiridos (Taber, 2018). Relativamente aos valores do alfa, Cronbach (1951, cit in Taber, 2018) referiu que nem sempre é necessário obter valores muito elevados para considerar que a fiabilidade da escala, sendo que cabe ao investigador interpretar os resultados, em vez de estabelecer valores preconcebidos como aceitáveis. Normalmente considera-se que valores entre .6 - .7 são valores aceitáveis e igual ou superior a .8 são considerados muito bons (Ursachi et al., 2015). Na literatura encontram-se diferentes interpretações sobre os valores de alfa de Cronbach, sendo que se pode analisar os intervalos em que as diferentes dimensões que compõem uma escala se encontram, sendo que quando mais baixos são os valores menos aceitável é a consistência (Taber, 2018). A correlação *P-Pearson* foi aplicada para verificar a relação entre itens das diferentes dimensões das escalas. Permite-nos assim perceber se as dimensões se relacionam entre si e qual a força dessa direção em que, quanto mais próximo o valor é de 1 ou -1 mais forte é a sua

relação (Onwuegbuzie & Daniel, 1999). Quando os valores do Alfa de *Cronbach* são baixos em algumas dimensões e as correlações são elevadas, pode-se suspeitar que os itens que as compõem não estão a medir constructos diferentes (Taber, 2018). Este teste permite assim perceber se duas variáveis se correlacionam a um ponto de afirmar que quando uma aumenta, se pode esperar um aumento ou decréscimo da outra variável (Bhattacharjee, 2012). Esta análise é útil para se poder predizer comportamentos de variáveis a partir de outras variáveis.

Para as análises bivariadas, que pretendem examinar de que forma duas variáveis estão relacionadas entre si, ou não, foram usados vários testes estatísticos (Bhattacharjee, 2012). Optou-se por usar testes paramétricos apesar de não se verificar o pressuposto da normalidade, já que a amostra é superior a 30. Quando se trata de amostras grandes, acima de 30, o teste paramétrico *T-Test* é robusto o suficiente e deve ser usado mesmo quando os dados não respeitam o princípio da normalidade (Fagerland, 2012). Apenas foram usados testes não paramétricos em procedimentos que envolviam variáveis dependentes categóricas. Deste modo, para a comparação das médias entre grupos foram usados os testes, *T-Test* no caso das variáveis escalas e o Qui-quadrado no caso das variáveis categóricas. Quando se fez a análise do Qui-quadrado e como forma de medida da força da associação entre as duas variáveis, analisou-se o valor de *Phi* e o *V* de *Cramer* que varia entre 0 e 1, sendo que valores acima de 0.15 nos permite assumir que as variáveis têm uma associação forte (Akogu, 2018). Usou-se ainda o *Paired T-Test* para comparar as diferenças entre escalas, com o objetivo de perceber quais as escalas mais importantes e as menos importantes.

Nas análises estatísticas foi usada uma medida de probabilidade de que as inferências estatísticas são causadas por acaso a que se chama *p-value*, comparável com o nível de significância que representa o máximo de risco em assumir que a nossa inferência é incorreta (Bhattacharjee, 2012). Assim, se *p-value* é igual ou inferior a .05 é considerado que se pode rejeitar a hipótese nula.

Análise qualitativa

Um dos problemas que se coloca à pesquisa qualitativa é a escolha do enquadramento para a recolha e análise dos dados (Lawrence & Tar, 2013). Muitos elementos da análise qualitativa são partilhados em diferentes abordagens e encontram-se sobreposições em termos procedimentos e epistemológicos (Holloway & Todres, 2003). Os métodos qualitativos de análise são diversos e pode-se considerar que a análise temática enquanto ferramenta é fundamental mesmo quando se usa outro tipo de método (Braun & Clarke; 2006). Normalmente todos os métodos partilham entre si a centralidade colocada no indivíduo e no ponto de partida semiestruturado (Holloway & Todres, 2003). As entrevistas semiestruturadas permitem recolher dados importantes para responder à questão de partida, mas deixam espaço para explorar aspetos pessoais dos entrevistados (Burck, 2005; Foley & Timonen, 2015). Além disso, as entrevistas semiestruturadas permitem usar com todos inquiridos, um

conjunto de questões similares e assim atingir a saturação dos dados com maior facilidade (Guest et al., 2006). A saturação é o momento a partir do qual já os inquiridos já não acrescentam novas informações relativos ao fenómeno, tendo em consideração que é difícil demonstrar que se atingiu este ponto (Hennink et al., 2017; Guest et al., 2006). Saliencia-se igualmente que as questões de partida e objetivos, numa investigação qualitativa, podem ser revistas e ampliadas ao longo da pesquisa qualitativa (Lima & Manini, 2016).

Apesar das similaridades entre técnicas, existem aspetos que são comuns a vários métodos de análise qualitativa como, taxonomias - sistemas formais de classificação de um fenómeno - temas - conceitos recorrentes sobre o objeto de análise e teoria - conjunto de proposições que explicam, predizem ou interpretam o fenómeno (Bradley et al., 2007). De entre os vários métodos disponíveis, optou-se por comparar as práticas relacionadas com a Análise Temática (e.g. Braun & Clarke; 2006), Grounded analysis (Glasser & Strauss, 1968, como citado em Cepellos & Tonelli, 2020), análise de conteúdo (Bardin, 1977 como citado em Branco, 2014) de forma a tomar decisões metodológicas sobre o tipo de análise a fazer-se nesta investigação. Outras leituras, apesar de não estarem focadas num destes métodos, dão pistas práticas sobre como proceder com a análise qualitativa.

A análise de conteúdo é uma técnica centrada em palavras e frases, que se foca em categorizar e enumerar as unidades de texto que se repetem (Caregnato & Mutti, 2006). Deste modo, antes de se iniciar a codificação é escolhida a unidade de análise (Lima & Manini, 2016). A análise de conteúdo, foca-se na frequência ou na análise por categorias temáticas (Bardin, 1977 como citado em Caregnato & Mutti, 2006). Este método surge para responder à necessidade de quantificar a análise qualitativa de forma a garantir a fiabilidade dos resultados (Breecher et al., 1993). A técnica de análise de conteúdo pressupõe 3 etapas principais:

- i. Pré-análise, enquanto fase de organização dos dados através da leitura flutuante e elaboração de indicadores; nesta fase as hipóteses podem ser refeitas;
- ii. Exploração do material, enquanto fase de codificação em unidades de registo; estabelecem-se as unidades de registo e pode atribuir-se uma medida de frequência; com base no conteúdo do texto e suas frequências podem fazer-se inferências;
- iii. Tratamento dos dados e interpretação, enquanto fase de categorização em função das semelhanças e diferenças e reagrupamento; trata-se de agrupar as unidades de registo em categorias (Bardin, 1977 como citado em Caregnato & Mutti, 2006; Branco, 2014).

A análise de conteúdo é um dos métodos usados nas ciências da comunicação ao permitir a análise quer de conteúdo dos media escritos, quer de outros media (Breecher et al., 1993; Piñero-Naval, 2020). Apesar da análise de conteúdo e análise temática partilharem vários pressupostos, diferem no facto da última não ter qualquer objetivo quantitativo na sua prática (Braun & Clarke; 2006). No entanto,

não se pretende quantificar a análise qualitativa nesta investigação por se considerar que não acrescenta valor ao estudo e por isso optou-se por não usar a análise de conteúdo como método.

O foco da *grounded analysis*, utilizada por sociólogos e psicólogos sociais, tem como objetivo desenvolver teorias a partir dos eventos, interações e comunicações entre os atores de uma determinada realidade social (Foley & Timonen, 2015; Holloway & Todres, 2003; Lawrence & Tar, 2013). Dentro da abordagem da *grounded theory*, podemos encontrar diferentes abordagens, nomeadamente a abordagem clássica e a abordagem construtivista. A principal distinção entre ambas, prende-se com o papel do investigador, porque enquanto na abordagem clássica se pressupõe que a teoria emerge dos dados, na abordagem construtivista se pressupõe que a teoria nasce da relação entre o investigador e sujeito entrevistado (Breckenridge et al., 2012; O'Connor et al., 2018). A análise clássica parte do princípio que o investigador não tem ideias pré-concebidas a partir da revisão bibliográfica e que é através da análise dos dados que descobre a teoria que explica o fenómeno, mas para os investigadores com uma abordagem construtivista o investigador traz as suas perceções para a análise dos dados (Burck, 2005; O'Connor et al., 2018). Assim, a abordagem clássica procura, então, identificar e conceptualizar a categoria central relevante para o fenómeno em estudo, enquanto o produto da abordagem construtivista apresenta uma teoria mais difusa que apresenta múltiplas perspetivas dos sujeitos em estudo (Breckenridge et al., 2012; Cepellos & Tonelli, 2020; O'Connor et al., 2018). Relativamente à revisão bibliográfica, na abordagem clássica o investigador não deve analisar previamente a literatura, enquanto na construtivista, a análise inicia-se com esta revisão como forma de estabelecer o que já se sabe do fenómeno em estudo (O'Connor et al., 2018). A *grounded theory* pressupõe que a análise seja feita à medida que se recolhem os dados, já que a primeira condiciona a segunda, no sentido de explorar conceitos que emergem dos dados (Burck, 2005; Cepellos & Tonelli, 2020). Também existem diferenças em termos das questões de partida, que são inexistentes na abordagem clássica, mas relevantes na abordagem construtivista (O'Connor et al., 2018). Por fim, as entrevistas na abordagem clássica não seguem um guião, enquanto na abordagem construtivista devem ser mais estruturadas (O'Connor et al., 2018). No processo de codificação neste método, avaliam-se as semelhanças e diferenças entre eventos, sendo que quando similares são agrupados em categorias para que posteriormente se possa reorganizar os dados com uma nova organização que permita explicar o fenómeno (Cepellos & Tonelli, 2020) Uma categoria é construída a partir da relação entre diferentes códigos e transcrições que os explicitam (Burck, 2005). Os conceitos são combinados dentro das respetivas categorias e as ligações entre estas tem como objetivo a criação de uma teoria que explique o fenómeno em estudo (Lawrence & Tar, 2013). Usar este tipo de análise de acordo com todas as regras que lhe estão associadas, pode ser difícil para um investigador e pode não levar aos melhores resultados se este não tiver as competências exigidas (Cepellos & Tonelli, 2020) pelo que é importante reavaliar o uso da mesma. Talvez por isso, tenham surgido outros métodos

como a análise temática, que são mais flexíveis, mas que perdem algumas das estratégias analíticas que caracteriza a grounded analysis (Carlím & Kim, 2019). A grounded analysis tem pressupostos analíticos que não se adaptam a esta investigação, nomeadamente iniciar a investigação sem preconceitos criados na revisão bibliográfica e ter uma abordagem essencialmente indutiva na construção dos códigos e categorias. Por estes motivos optou-se por não usar este método para a análise qualitativa.

A análise temática é um método de análise de conteúdo qualitativo em que os temas que emergem dos dados se tornam nas categorias para a análise (Roberts et al., 2019). É um método para identificar, analisar e reportar padrões a partir dos dados que pode ser uma alternativa quando o investigador não pretende subscrever todos os compromissos teóricos subjacentes à *grounded theory* e dessa forma, não executar todos os seus procedimentos (Braun & Clarke; 2006). Estas duas técnicas podem partilhar algumas práticas, como a codificação e categorização (Holloway & Todres, 2003). Esta técnica de análise, além de ser flexível no seu uso, pode ser usada com diferentes objetivos, também é independente da teoria e epistemologia o que facilita o seu uso (Braun & Clarke; 2006). Um tema captura um aspeto relevante dos dados relacionado com a questão de investigação e representa um determinado nível de resposta padronizada dentro dos dados (Braun & Clarke; 2006). A prevalência de um determinado tema não significa que este seja mais importante do que outros com menos prevalência, pelo que é essencialmente papel do investigador decidir se determinados assuntos são ou não temas relevantes para a questão de partida da investigação (Braun & Clarke; 2006; Guest et al., 2006).

Existem duas formas para identificação dos temas em análise temática. Pode-se através de uma análise indutiva partir dos dados sem ideias preconcebidas teoricamente e/ou através de uma análise dedutiva em que se parte de quadros teóricos identificados previamente na revisão bibliográfica do tema (Braun & Clarke; 2006; Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Hennink et al., 2017). Pode igualmente usar-se uma forma alternativa, nomeadamente abdutiva, em que se estabelece a probabilidade da conclusão da inferência e não necessariamente a sua verdade. Usando a análise abdutiva é possível construir uma teoria através do diálogo constante entre os dados e conceptualizações pré-existentes a partir da teoria e os novos conceitos ou anomalias que emergem (Timmermans & Tavory, 2012). Em resumo, através do método da análise temática, procuram-se padrões de significados nos dados e partilham, com outras técnicas de análises qualitativas, a necessidade de codificação, de constante movimento de recuo e avanço e de escrever notas ao longo da análise (Braun & Clarke; 2006).

Assim e de acordo com Braun & Clarke (2006) as fases para se proceder à análise temática são:

- i. Familiarização com os dados (transcrição e leituras dos dados numa perspetiva imersiva);

- ii. Geração de códigos (depois da imersão nos dados, deve codificar-se os dados de acordo com os dados e/ ou com o quadro teórico previamente estudado, alargando o máximo possível a análise e escolher os extratos que são relevantes em cada código);
- iii. Identificação de temas (acondicionar diferentes códigos dentro de temas, usando representações visuais de relação entre os temas);
- iv. Revisão dos temas (verificar se os temas fazem sentido em relação aos extratos dos dados da codificação, em relação a todos os dados, gerando um mapa de análise);
- v. Definição dos nomes dos temas (rever os temas originais e o seu enquadramento na análise global, de forma a refinar os temas e suas definições);
- vi. Produção de resultados (analisar os dados novamente, escrever a narrativa analítica e selecionar os extratos mais relevantes que a representam para a apresentação dos resultados).

Encontram-se outros autores (eg. Bradley et al., 2007) que apresentam os seguintes passos para a análise qualitativa, sem especificarem um método específico, mas que têm similaridades com os passos de Braun & Clarke (2006), nomeadamente:

- i. Emergir nos dados para apreender o significado coletivo e iniciar o processo de codificação;
- ii. Codificar os dados, de forma a organizar a informação contida nos conteúdos;
- iii. Desenvolver uma estrutura de codificação que se inicia com a fase de recolha dos dados, que pode ser puramente indutiva como por exemplo Grounded analysis, dedutiva em que os códigos são definidos a priori com base na teoria ou integrada em que se usam ambos os métodos indutivos e dedutivos;
- iv. Aplicar a estrutura de codificação e verificar se existem conceitos que estão pobremente explicados, o que pode levar a uma ampliação da amostra para os clarificar;
- v. Aplicar a estrutura de codificação final a todos os dados para verificar a fiabilidade da análise, usando mais do que investigador.

Para uma análise qualitativa deste tipo, é aconselhado fazer-se um manual de codificação, antes de aplicar os códigos aos dados (Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Hennink et al., 2017). Desta forma para a codificação dos dados deve proceder-se seguindo alguns passos:

- i. Desenvolver o manual de codificação, que pode ser feito com base na teoria ou com base nos dados; estes códigos têm um nome, a definição e descrição de como e onde surgem;
- ii. Testar a fiabilidade dos códigos, através da aplicação por mais do que um investigador;

- iii. Sumarizar os dados e identificar os temas, através da leitura e cópia de transcrições salientando que é tão importante um comentário que surge uma vez, como aqueles que surgem muitas vezes;
- iv. Aplicar o modelo de codificação, identificando as unidades do texto que são significativas em cada um dos códigos; nesta fase podem surgir novos códigos;
- v. Conectar os códigos e identificar os temas principais a partir da reflexão;
- vi. Corroborar os temas e legitimar as conclusões através da revisão das fases anteriores (Fereday & Muir-Cochrane, 2006).

Em suma, o manual de codificação é um conjunto de códigos, que pode ser composto por nomes, breve definição, critérios de inclusão, critérios de exclusão e exemplos dos dados para que sejam aplicados a todos os dados (De-Cuir Gunby et al., 2011; Roberts et al., 2019). Uma teoria abrangente deve integrar os dados codificados conceptualmente assim como as relações entre os códigos (Bradley et al., 2007).

Analisar as transcrições das entrevistas é uma forma de dar sentido aos dados através do processo de codificação (DeCuir-Gunby et al., 2011). Se os códigos são derivados da teoria, devem seguir-se 3 passos: i. gerar o código, ii. Rever o código no contexto dos dados e iii. determinar a fiabilidade dos códigos; mas se forem derivados dos dados devem seguir-se 6 passos: i. reduzir os dados, ii. Identificar subamostras; iii. comparar os temas nas subamostras, iv. criar códigos e v. determinar a fiabilidade dos códigos (De-Cuir Gunby et al., 2011). A partir da observação e seleção de uma ‘unidade de significado’, constroem-se perguntas: “o que é isto?” e “o que é que representa?”. Compara-se a informação contida em cada trecho e sempre que se encontra um incidente semelhante, classifica-se dentro do mesmo tema/ código. Com efeito, ao fenómeno representado por uma categoria é dado um nome, que deverá ser mais abstrato do que os conceitos que agrupa. A utilização de memorandos ao longo do processo de codificação, uma prática da Grounded analysis, pode ser útil noutros métodos, uma vez que permite a reflexão, formulação e revisão da teoria ao longo do processo de investigação (Pandit, 1996).

Neste estudo, apenas um investigador desenvolveu todo o processo de codificação dos dados, o que pode representar uma limitação aos resultados apresentados (e.g. Fereday & Muir-Cochrane, 2006; De-Cuir Gunby et al., 2011). Usou-se a metodologia de Braun & Clarke (2006) para a análise dos dados. O procedimento para análise dos dados iniciou-se por uma leitura de todas as entrevistas para aumentar a familiarização com os dados, retirando-se algumas notas sobre temas que se salientavam. Alguns dos códigos foram previamente identificados e descritos a partir da análise do quadro teórico. Posteriormente, analisaram-se as entrevistas pela ordem em que foram realizadas e anotaram-se os códigos, a sua descrição e um extrato como exemplo.

Empregadores

Os seis códigos iniciais foram identificados a partir da revisão bibliográfica. A partir desses, foram anotados quantos códigos surgiram ao longo de cada entrevista e verificou-se a sua saturação ocorreu na 8ª entrevista conforme se apresenta no quadro 4.5. Aproximadamente 76% dos códigos surgiram até à 2ª entrevista, excluindo-se os 6 códigos baseados na teoria.

Quadro 4.5 – Saturação dos códigos (Empregadores)

Nº da Entrevista	Nº de códigos
0	6
1	20
2	17
3	2
4	1
5	2
6	4
7	1
8	2
9	0
10	0
11	0
12	0
Total de códigos	55

Posteriormente, as entrevistas foram codificadas de acordo com o quadro de códigos identificados, separando os extratos que se enquadrava em cada um destes. Após a codificação de todos as entrevistas, houve uma revisão e corrigiram-se alguns extratos que estavam codificados em categorias erradas. A leitura de todos os extratos permitiu, além da correção referida, também identificar relações entre os diferentes códigos e identificar os principais temas. Os extratos das diferentes entrevistas, foram assim, agrupados com base nos diferentes temas para permitir a sua revisão e verificação do seu sentido em relação a todos os dados para se gerar um mapa de análise. Definiram-se os nomes dos temas e a sua descrição no enquadramento da presente investigação.

De seguida apresentam-se os temas ou categorias, a sua descrição, assim como os códigos que as compõem.

Tema 1 – Estratégia

Neste tema inseriram-se os códigos que diziam respeito a discursos sobre a existência de um plano estratégico para atração de talento, sobre as equipas que contribuem para a sua definição, os

princípios pelos quais a organização se rege e como querem que genericamente falem sobre as suas organizações. Os códigos estão expostos no quadro 4.6.

Quadro 4.6 – Códigos que compõem o tema 1 - Estratégia (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Planos	Referências a planos estratégicos para desenvolver a marca empregador e sua implementação.	“E, portanto, temos, temos uma estratégia que tentamos posicionar-nos para contratar, obviamente, diferentes níveis.”
Intervenientes	Referências sobre as equipas que contribuem para desenvolver a estratégia da marca empregador na organização.	“Recrutamento, gestão de talento, portanto, essa área tipicamente chamada de Recursos Humanos (...) Depois o nível Direção da Empresa, e aí inclui-se o CEO. Inclui-se os, os responsáveis das diferentes Unidades de Negócio e a Área de Comunicação.”
Motes	Palavras chave que descrevem como a organização quer ser vista ou motes que caracterizam a organização.	“Nós temos um mote que é “Liberdade Responsável”.”

Tema 2 – Presença externa

Neste tema inseriram-se os códigos que dizem respeito às ações que a organização desenvolve com o objetivo de se tornar notada no mercado de IT, de forma a influenciar as perceções sobre quem sobre quem é e como atua no mercado e como atuam no mercado. Inseriram-se ainda as práticas de segmentação e posicionamento no mercado para atração de talento. Os códigos estão expostos no quadro 4.7.

Quadro 4.7 – Códigos que compõem o tema 2 – Presença Externa (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Opinião Pública	Referências à forma como o mercado fala sobre a organização.	“Até porque lutamos muito contra aquilo que durante algum tempo foi a visão do que é que era a Consultoria.”
Posicionamento	Referências à forma como as organizações trabalham o seu posicionamento no mercado.	“Como é uma variável que entra nesse processo de decisão, nós tentamos, obviamente, posicionar-nos o melhor possível.”
Imagem	Referência a fatores que influenciam a imagem externa da organização no mercado.	“Essas pessoas que já cá estão e que depois vão contar, aquilo que se passa cá dentro, isso influi muito na reputação”
Segmentação	Referências relativas à descrição sobre a segmentação de mercado para definir estratégias de atração.	“Se não a maioria. Portanto, o Perfil— portanto, Conhecimento, País. Depois, em termos de idades, tentamos sempre apelar aqui um bocadinho a um público mais júnior, mas também não descurando o Sénior.”
Mercado	Discursos sobre o mercado de IT.	“Mercado completamente galvanizado, completamente inflacionado.”

Estudos	Referências a estudos internos ou externos para perceberem o grau de atratividade da organização.	“mas no âmbito de inquéritos mais alargados sobre Clima de Trabalho”
Rankings	Participação em rankings.	“concorremos aos, aos “Great Places to Work” (no ano passado, este ano, aliás) pela primeira vez, ficamos bem classificados”
Comunicação	Referências à descrição sobre como as organizações comunicam para atrair talento.	“É uma comunicação que não é extremamente formal; a XXX não é uma Empresa muito formal”
Qualidade	Referência à qualidade dos produtos da organização enquanto fator diferenciador.	“Nós preocupamos com a qualidade do produto”
Coerência	Referência à importância da coerência entre o que diz que é e o que é realmente para a atração de talento.	“Portanto, se queremos ser uma escola de engenharia, vamos mostrar que somos, não vamos dizer.”

Tema 3 – Atividades de Recrutamento

Neste tema inseriram-se os códigos relativos às iniciativas para contactarem com potenciais candidatos, quer em termos de canais, quer em termos de fontes. São as oportunidades para contactarem com os jovens e assim condicionarem a sua preferência em relação aos seus concorrentes. Incluem-se igualmente as referências aos fatores que indicam o sucesso das suas estratégias. Os códigos estão expostos no quadro 4.8.

Quadro 4.8 – Códigos que compõem o tema 3 – Atividade de recrutamento (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Entrevistas	Referências ao uso das entrevistas como forma de atração de talento.	“Nós tentamos ao máximo que o processo de entrevistas seja— corra o melhor possível”
Linguagem	Referências ao tipo de linguagem e formatos usados para comunicar com os jovens.	“pode ser uma linguagem mais formal ou pode ser uma linguagem menos formal. Pode ser uma linguagem mais Techy ou uma linguagem menos, menos Techy.”
Passa-Palavra	Referências a como as pessoas que contactam com a marca falam sobre a sua experiência.	“Porque depois, neste caso os filhos dos colaboradores, levam para os seus meios académicos e, portanto, acabam por ter aqui um bocadinho a bola de neve, não é?”
Canais	Referências aos canais para atração de talento.	“Maioritariamente Redes Sociais”
Site	Referências a como o desenvolvimento de sites dirigidos aos talentos jovens para recrutamento pode apoiar o recrutamento.	“Nós privilegiamos muito o nosso Site”
Fontes	Referências às fontes formais/ informais para atração de talento.	“Portanto, nós gostamos muito do modelo das pessoas trazerem outras pessoas”
Colaboradores	Referências a programas de referenciação assim como atividades de passa palavra por parte dos colaboradores.	“E ninguém fala melhor por nós do que as pessoas que cá estão dentro”

Sucesso	Referências a como medem o sucesso das suas iniciativas de atração de talento.	“(…) eu consigo ter um indicador quantitativo de quantas propostas é que fiz, quantas entrevistas é que fiz, quantas pessoas é que aceitaram (…)”
Turnover	Referências sobre como a retenção é indicador de uma boa estratégia de atração de talento.	“entendemos que temos um baixo turnover e isso dá-nos alguma, algumas garantias de que estamos, se calhar, no bom caminho”

Tema 4 – Academia

Neste tema inseriram-se os códigos que se referiam à relação das organizações com o ensino superior para se aproximarem dos candidatos jovens, através por exemplo da presença em fóruns de emprego, colaboração com professores ou estágios. Apesar de poderem ser atividades de recrutamento, decidiu-se criar um tema diferente pela sua relevância quando se analisam as práticas para contactarem com perfis jovens. Os códigos estão expostos no quadro 4.9.

Quadro 4.9 – Códigos que compõem o tema 4 - Academia (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Fóruns de emprego	Referências sobre o impacto de se participar em fóruns de emprego.	“Job Fairs/eventos promovidos por Núcleos Académicos ou Universidades ou Politécnicos, participámos em mais de 50”
Universidades	Referências às diferentes intervenções e interações com as universidades para se tornarem atrativos.	“acompanhar alguns Cursos Específicos, que tentamos acompanhar ou apoiar um trabalho de curso e estar nesse curso específico ou nessa cadeira específica”
Estágios	Referências ao papel dos diferentes estágios enquanto fator de atratividade.	“Depois, temos um caminho de Estágios. De também tentar capturar mais cedo e que as pessoas venham cá ter connosco o mais cedo possível.”

Tema 5 – Preferências profissionais e a cultura

Neste tema inseriram-se os códigos que se referiam a discursos sobre a caracterização dos perfis jovens assim como a sua integração nos valores e cultura da organização, de onde se destacam a necessidade de a organização ter um propósito para além do capital e referirem-se à organização como uma família que acolhe os seus colaboradores. Os códigos estão expostos no quadro 4.10.

Quadro 4.10 – Códigos que compõem o tema 5 – Preferências profissionais e cultura (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Características	Referências às características dos jovens em termos genéricos.	“eu só vou trabalhar numa Empresa com a qual eu me identifico claramente em termos de, de causas”

Propósito	Referências à importância das suas ações terem impacto na organização, assim como de se identificarem com o seu propósito.	Ok, então, eu impactei aquela pessoa; ajudei aquela organização; o meu trabalho teve este, teve este, teve este impacto.”
Valores	Referências a como os valores da organização impactam na atração.	“E, portanto, aqueles (da Liberdade Responsável, da Transparência, da Frontalidade, da, da Progressão - a progressão não é um valor, mas da transparência, da frontalidade, da, da liberdade responsável, portanto, nós atraímos pessoas que se sentem bem nesse contexto”
Família	Referências à empresa como uma família quer como promoção de bem estar, quer como para atração de talento.	“uma empresa de família, no sentido que é uma empresa segura para trabalhar”

Tema 6 – Envolvimento

Neste tema inseriram-se os códigos que se referiam aos desafios que as chefias enfrentam para manter os jovens comprometidos com a organização e as iniciativas que desenvolvem com esse fim, de onde se destaca a participação ativa, o reconhecimento e a proximidade. Incluíram-se igualmente os códigos sobre a emergência em termos de evolução na carreira e como potenciam o desenvolvimento profissional e pessoal. Os códigos estão expostos no quadro 4.11.

Quadro 4.11 – Códigos que compõem o tema 6 - Envolvimento (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Progressão	Referências sobre a forma como gerem as expectativas de evolução na carreira dos jovens.	“Damos muita progressão às pessoas, achamos que as pessoas valorizam isso”
Inquietude	Referências sobre como os jovens apresentam um sentido de urgência no exercício do seu trabalho e perante a organização.	“já estão há três anos na, na empresa, nunca tiveram outro emprego e, e sentem curiosidade de conhecer outra coisa. Sentem vontade, ficam inquietos, começam a ficar inquietos.”
Gestão	Referências a aspetos relacionados com a forma como são geridos: autonomia, responsabilidade, poderem ter um papel no seu próprio futuro.	“Programa de Training, em que cada pessoa tem um budget de tempo e de salário e de— desculpe, de tempo e de dinheiro, que pode usar sem aprovação”
Buddy	Referências a atividades de acompanhamento dos colaboradores recém-chegados à organização.	“cada estagiário tem um orientador e o orientador, para além do orientador existe a figura do Buddy”
Mobilidade	Referências a como as oportunidades de mobilidade interna na organização: nacional e internacional são interessantes para os jovens.	“eles podem esperar quando chegam à Empresa, o investimento no, no, no crescimento, em experimentarem outras oportunidades, localmente e internacionalmente”
Participação	Referências a aspetos relacionados com a abertura para ouvir e integrar as opiniões dos colaboradores.	“E o interesse da Empresa em Receber Ideias e Sugestões de, das pessoas.”
Reconhecimento	Referências à importância de terem iniciativas de reconhecimento interno para a atração.	“Temos também a atribuição dos nossos Open Stars que é atribuição de estrelas a pessoas, hum— cada colaborador pode atribuir uma estrela a um colega... (...)para aumentar aqui a capacidade de reconhecimento do outro (...)acaba por ser uma medida de reconhecimento bastante valorizada”

Agilidade	Referências a um ambiente ágil que promove a tentativa-erro enquanto factor diferenciador.	“E as pessoas valorizam muito esta questão do Growth Mindset, que é estarmos abertos a, a, a experimentar coisas novas, a aprendermos coisas novas todos os dias; ao facto de dizermos “não sei”; ao facto de errarmos e aprendermos com os erros”
Comunicação interna	Referências a iniciativas de comunicação interna para a retenção de talento.	“temos na comunicação interna de comunicar de duas formas diferentes para garantir a reputação”
Proximidade	Referências ao impacto e importância de uma relação próxima com os colaboradores enquanto fator diferenciador.	“Todas as iniciativas que têm sido, hum, levadas a cabo têm tido em conta esse objetivo de aumentar a proximidade. Entre Empresa e seus colaboradores. Ou seja, aumentar a proximidade acaba por aumentar o compromisso”
Desenvolvimento	Referências a oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional /formação.	“progressão na carreira e a evolução é fazer projetos interessantes e é trabalhar com pessoas que sejam interessantes e desafiem e formem.”

Tema 7 – Impacto

Neste tema inseriram-se códigos relativos a todas as iniciativas que demonstram a preocupação da organização ter impacto na sociedade, assim como, os discursos sobre o fomentarem o espírito de uma comunidade abrangente, que inclua os diferentes *stakeholders* da organização. Os códigos estão expostos no quadro 4.12.

Quadro 4.12 – Códigos que compõem o tema 7 - Impacto (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Comunidade	Referências a como a organização cria/envolve uma comunidade abrangente (colaboradores, sociedade, estudantes, etc) para se tornar mais interessante.	“eu só vou trabalhar numa Empresa com a qual eu me identifico claramente em termos de, de causas”
Ética	Referências à sua organização focadas na sua ética	Ok, então, eu impactei aquela pessoa; ajudei aquela organização; o meu trabalho teve este, teve este, teve este impacto.”
Responsabilidade Social	Referências a como os valores da organização impactam na atração.	“E, portanto, aqueles (da Liberdade Responsável, da Transparência, da Frontalidade, da, da Progressão - a progressão não é um valor, mas da transparência, da frontalidade, da, da liberdade responsável (que isso são dois valores), portanto, nós atraímos pessoas que se sentem bem nesse, nesse contexto”
Inclusão	Referências à empresa como uma família quer como promoção de bem estar, quer como para atração de talento.	“uma empresa de família, no sentido que é uma empresa segura para trabalhar”

Tema 8 – Proposta de Valor

Neste tema inseriram-se códigos que se referiam-se às iniciativas da organização que contribuem para a sua proposta de valor para os candidatos e colaboradores. As diferentes iniciativas que desenvolvem para se diferenciarem dos concorrentes e consequentemente terem mais facilidade em recrutar. São

assim, os aspetos diferenciadores entre si e as outras organizações publicitadas nos processos de recrutamento para a atração de talento. Os códigos estão expostos no quadro 4.13.

Quadro 4.13 – Códigos que compõem o tema 8 – Proposta de valor (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Benefícios	Referências a benefícios para atração de talento.	“Seguro de Saúde, também é uma componente financeira, mas, depois tudo o que são dias de férias, licença sem vencimento (...)”
Conciliação	Referências a como a organização promove o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	“Dizem que é uma empresa onde, hum, se privilegia aqui a conciliação da, da, da vida privada com a vida, com a vida, profissional.”
Flexibilidade	Referências a como a organização promove a flexibilidade em termos de localização a partir de onde o colaborador trabalha ou de horários.	“Na Primavera ninguém, ninguém controla os horários, ou seja, não temos a gestão de tempos”
Salário	Referências ao salário enquanto fator distintivo, assim como o seu impacto aquando se confrontam com a decisão de aceitar um emprego.	“Hum, o Salário, claro que sim; claro que o salário é, é, é uma mais-valia, não é? Isso sem dúvida.”
Projeto	Referências ao papel do apelativo dos projetos que oferecem aos jovens.	“(...) projetos que os ajudam a desenvolver e que, que são projetos interessantes, (...)”
Ambiente	Referências sobre o impacto de um bom ambiente de trabalho em geral.	“Uma Empresa onde fazem coisas interessantes e divertidas”
Instalações	Referências à importância das instalações enquanto fator diferenciador.	“também as nossas instalações que são muito atrativas”
Estabilidade	Referências explícitas sobre a organização ser robusta e transmitir segurança para o futuro.	“algumas das nossas pessoas mais seniores, hum, há uma valorização por exemplo [de uma certa, hum, estratégia claramente, claramente definida e que, e que traz algumas garantias (...)”

Tema 9 – Edu-Tech

Neste tema inseriram-se códigos que se referiam ao facto de serem organizações com acesso a tecnologias de ponta e de facilitarem a manutenção da aprendizagem para além do que os jovens aprenderam na universidade. Destacam o papel da inovação e da criatividade enquanto fatores diferenciadores em comparação com os concorrentes. São os aspetos diferenciadores na perspetiva do desenvolvimento dos colaboradores. Os códigos estão expostos no quadro 4.14.

Quadro 4.14 – Códigos que compõem o tema 9 – Edu-Tech (Empregadores)

Nome do código	Descrição	Extrato
Escola	Referências em que identificam a empresa como uma escola enquanto fator diferenciador.	“é uma oportunidade enquanto Escola, porque temos tudo...”

Tecnologia	Referências a como a comunicação sobre as tecnologias usadas podem ser um fator diferenciador.	“(…) desenvolver software que melhora, claramente, a vida das pessoas, que reduz drasticamente o número de, de, desse tipo de acontecimentos, não é?”
Inovação	Referências sobre o papel da inovação enquanto fator interessante para a atração de talento para a organização.	“Laboratório de Inovação está muito alinhada com essa ideia de que a organização é, quer ser vista como um sítio onde há, onde há uma aposta na inovação”

Jovens

Para este grupo de entrevistas não foram definidos códigos baseados na teoria, já que estas foram feitas com um caráter mais exploratório. A partir desses, foram anotados quantos códigos surgiram ao longo de cada entrevista e verificou-se a sua saturação ocorreu na 8ª entrevista conforme se apresenta no quadro 4.15. Aproximadamente 72% dos códigos surgiram até à 2ª entrevista.

Quadro 4.15 – Saturação dos códigos (Jovens)

Nº da Entrevista	Nº de códigos
1	27
2	14
3	0
4	3
5	4
6	5
7	2
8	2
9	0
10	0
11	0
12	0
13	0
Total de códigos	57

Posteriormente, as entrevistas foram codificadas de acordo com o manual de códigos identificados, separando os extratos que se enquadrava em cada um destes. Após a codificação de todos as entrevistas, houve uma revisão e corrigiram-se alguns extratos que estavam codificados em categorias erradas. A leitura de todos os extratos permitiu, além da correção referida, identificar relações entre os diferentes códigos e os principais temas. Os extratos das diferentes entrevistas, foram assim, agrupados com base nos diferentes temas para permitir a sua revisão e verificação do seu sentido em relação a todos os dados para gerar um mapa de análise. Definiram-se os nomes dos temas e a sua descrição no enquadramento da presente investigação.

De seguida apresentam-se os temas ou categorias, a sua descrição, assim como os códigos que as compõem.

Tema 1 – Organização do Trabalho

Neste tema agruparam-se os códigos que caracterizam o ambiente geral que se vive na organização. A dinâmica de trabalho na organização, o respeito pelo cumprimento de horários de trabalho que permitam uma vida equilibrada. Este tema agrupa ainda referências sobre as práticas que garantem o bem-estar dos seus colaboradores, a possibilidade de aprenderem com perfis mais seniores e poderem participar nas decisões. Os códigos estão expostos no quadro 4.16.

Quadro 4.16 – Códigos que compõem o tema 1 – Organização do trabalho (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Horários	Referências à importância do respeito pelo horário de trabalho e à flexibilidade oferecida aos colaboradores	"a flexibilidade não, o cumprimento de horário, ou seja, não haver a dispersão do trabalho para fora do horário. "
Desenvolvimento	Referências a aprender com pessoas mais velhas e a procurarem ser apoiados pelas mesmas se forem para as organizações	"saber que aquela Empresa, provavelmente, pode estar já um bocadinho sobrelotada de pessoas iguais a mim. Ou seja, que tenham mais ou menos o mesmo ponto de partida, vá. (...)."
Instalações	Referências à importância da organização oferecer instalações que permitem outro tipo de interações	"Zonas de diversão; estou-me a lembrar, agora, por exemplo da Google, que tem, que tem muito isso, que é zonas de descanso, zonas de, de jogos."
Participação	Referências à importância de se sentir parte das opiniões, com hierarquias menos definidas	"oportunidade de podermos discutir todos uma solução; de haver espaço para dar opinião de toda a gente quase um bocadinho independentemente do cargo que ocupa. "
Ambiente	Referências à forma como a organização funciona internamente e que contribui para um bom ambiente entre os colaboradores; Referência a não quererem trabalhar num ambiente em que se sentem mal tratadas	"uma Empresa que está muito bem aos olhos de toda a gente e que faz um serviço muito bom, mas, depois, internamente, as coisas não corram tão bem. Eu acho que prefiro uma Empresa que não seja tão conhecida ou tão prestigiada, mas que, internamente, as coisas funcionem melhor."
Equilíbrio	Referências à importância de respeitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	"a pessoa se não está bem na vida pessoal, não está bem na vida profissional e acho que estar dedicado a um trabalho quase 24 horas por dia (...) E eu acho que é um bocadinho por aí; começar por haver a divisão da vida pessoal e profissional e um bocadinho mais de respeito"
Trabalho remoto	Discursos sobre a experiência de trabalho remoto	"Mas eu acho que a maior parte dos meus colegas que já estão a trabalhar, estão a odiar estar em casa. Dizem que é horrível"

Tema 2 – Benefícios

Neste tema englobaram-se os códigos que no seu conteúdo caracterizam a proposta de valor que os jovens consideram que é atrativa o suficiente para quererem trabalhar em determinada organização. Os códigos estão expostos no quadro 4.17.

Quadro 4.17 – Códigos que compõem o tema 2 – Benefícios (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Formação	Referências às oportunidades de formação enquanto fator diferenciador	"E a oportunidade de ter formações que me permitam evoluir dentro do, dos grupos de trabalho."
Mobildade	Discursos sobre a vantagem de trabalhar em Portugal mas fazer projetos no estrangeiro	"eu gostava muito de poder trabalhar em Portugal, ou em Lisboa, mas conseguir ter mobilidade para projetos no estrangeiro. Isso é umas das coisas que eu gostava muito de fazer."
Salário	Discursos sobre a importância do Salário	"é sempre a questão do salário, porque acho que influencia muito, depois, também o nosso nível de vida, que não tem nada a ver com, com o profissional, mas que é sempre influenciado"
Reconhecimento	Discursos sobre como o reconhecimento pelo valor do colaborador é importante e, como o seu contrário influencia negativamente	"a nível de reconhecimento, a nível salarial, está muito abaixo da média. Então, eu penso: "Não estou a ser valorizada por aquilo que, que posso dar. ""
Estabilidade	Discursos sobre a importância de ser uma organização sólida e que oferece estabilidade	"reconheça o meu Valor e me proporcione uma Boa Vida e uma vida estável"
Progressão	Discursos sobre o impacto de ser uma organização que promove a progressão e, como o contrário é negativo.	"há empresas em que estamos lá dois anos e mudamos logo de cargo, por assim dizer; e há outras que não têm essa oportunidade, e nós até entendemos isso, obviamente. Mas têm que nos dar outras coisas"
Regalias	Discursos sobre benefícios que compõem a proposta de valor, como sendo seguros,	"Oferecendo, por exemplo, um seguro de saúde, ou coisas assim."
Proximidade	Referências ao impacto da localização da organização	"Depois os outros fatores seriam a proximidade do local onde vivo, mas, também, com a questão do teletrabalho, isso já se atenua um bocadinho"

Tema 3 – Comunicação externa

Neste tema, incorporaram-se os códigos que permitem perceber quais as mensagens e conteúdos que devem fazer parte de um plano de comunicação para as organizações criarem uma imagem positiva junto dos jovens. Os códigos estão expostos no quadro 4.18.

Quadro 4.18 – Códigos que compõem o tema 3 – Comunicação Externa (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Dinâmica interna	Referências à importância de se conhecer a dinâmica de trabalho interno	"Dinâmica da Empresa, também é bom. Como é que, a partir do momento em que eu sou membro de uma Empresa, como é que existe Interação entre as pessoas; como é que funcionam as Equipas; o Método de Trabalho, ou seja, o processo com, pelo qual os trabalhadores atravessam para cumprir um objetivo ou um Projeto. "
Projetos	Discursos sobre o impacto que os projetos têm enquanto fator de atratividade, apesar de ser importante que os jovens se identifiquem com o seu conteúdo	"uma Empresa que seja de desenvolvimento de software pode estar a ser incrível e ter projetos incríveis, mas como não é uma área que me chame tanto, eu desligar um pouco mais do que, do que a área que me interessa"
Auto-promoção	Discursos sobre o potencial impacto negativo pelo excesso de auto-promoção	"Empresas que se gabam demasiado. (...) obviamente, eles têm de dizer o melhor que têm, claro, e, lá está, a divulgação em termos de Fóruns de Empregabilidade é sempre pelo melhor que eles têm a oferecer, mas, quando ultrapassa um bocado a barreira da humildade"

Inclusão	Discursos sobre o facto da organizações demonstrar que é inclusiva	"as iniciativas que, que a própria Empresa tem; por exemplo eu sou mulher, não é, aquelas iniciativas que as Empresas têm do Dia da Mulher e não sei quê, obviamente saltam mais a atenção alguma empresa que eu já tenha visto fazer isso do que em detrimento de outras que eu nunca tenha visto nada nesse sentido."
Responsabilidade social	Discursos sobre o facto da organizações demonstrar que se preocupa com a sustentabilidade	"A Responsabilidade Social delas é importante para mim"
Inovação	Discursos sobre a importância das organizações demonstrarem projetos/ tecnologias inovadoras e diferentes	"que trouxesse algo novo à Universidade para nós vermos, de Inteligência Artificial, por exemplo, era algo diferente, e que chamava mais as pessoas."
Imagem	Referências sobre as campanhas usadas pelas organizações que influenciam a criação de uma imagem sobre a organização	"acho que têm boa comunicação para, para connosco. Ou seja, a informação de que estão a recrutar chega-nos muito facilmente"
Over-integration	Referências ao facto de ser negativo as organizações exagerarem na integração dos jovens na organização ao criarem a ideia de que são uma grande família	"falam demasiado no espírito de família, do vestir a camisola; não sei porquê, esse tipo de discurso deixa-me um pouco de pé atrás, hum, no sentido em que parece que já estou demasiado envolvida. "

Tema 4 – Reputação

Neste tema, agruparam-se os códigos que caracterizam em geral como é que os jovens avaliam a reputação de uma organização, como valorizam as diferentes mensagens assim como os interlocutores que contribuem para uma visão mais positiva. A reputação surge ainda associada ao impacto que o nome tem na escolha de um empregador. Os códigos estão expostos no quadro 4.19.

Quadro 4.19 – Códigos que compõem o tema 4 - Reputação (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Opinião pública	Discursos sobre o impacto da opinião pública na reputação da organização	"como o público geral olha para uma empresa, e aquilo que conseguem ver que a empresa oferece ao mercado ou a área de trabalho da empresa; "
Colaboradores	Discursos sobre o impacto da opinião dos atuais colaboradores na reputação da organização	"a forma como os trabalhadores se sentem dentro dessa Empresa. "
Curiosidade	Discursos sobre dar oportunidade a organizações menos conhecidas ou que podem não ter tanta reputação	"Mesmo que não conheça muito, ou que não esteja muito visível no mercado, seja o que for, eu tento procurar conhecê-la e perceber um bocadinho o potencial dela antes de julgar só pelo nome ou pela posição do mercado"
Sites de opinião	Referências a sites onde os colaboradores colocam as suas opiniões sobre as organizações	"vou ao Glassdoor, que é um site na internet onde tem mais ou menos por função os salários. "
Notícias	Discurso sobre as empresas que aparecem nas notícias	"também não vou ativamente à procura de nada. É um bocadinho as pessoas que aparecem nas notícias. "

Impacto do nome	Discursos sobre o impacto que tem o facto da organização ter um nome conhecido no mercado na escolha de um empregador	"serem mais conhecidas. Acho que é porque fica, hum, é por serem mais conhecidas; é porque têm muito nome; hum, sim. Porque, se calhar, é diferente eu dizer que estou numa Empresa, se eu disser a 50 pessoas que estou numa empresa e duas conhecem, ou se eu disser a 50 pessoas que estou numa empresa e todas conhecem."
Cooperação	Referências ao impacto positivo das organizações trabalharem em colaboração	"as oportunidades de, por exemplo, poder contactar com outras empresas, também. Ou seja, hum, estar na minha empresa, mas poder fazer trabalhos em conjunto com outras."
Coerência	Referências à importância de uma empresa ser coerente entre o que diz de si mesma e o que os colaboradores dizem	"Portanto, e, depois, ao longo das entrevistas, perceber se o próprio entrevistador está a ser coerente com aquilo está a dizer; perceber se: "Olha, então, mas ele disse-me isto assim-assim, agora está-me a dizer o outro. Calma lá, há aqui qualquer coisa que não bate certo.""

Tema 5 – Fontes de informação sobre as organizações

Neste tema agruparam-se os códigos que caracterizam a forma como os jovens acedem às informações sobre as organizações com o objetivo de escolherem o seu empregador. Os códigos estão expostos no quadro 4.20.

Quadro 4.20 – Códigos que compõem o tema 5 – Fontes de informação sobre as organizações (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Redes sociais	Discurso sobre a importância das organizações colocarem nas suas redes sociais informações sobre o que se passa com elas	"tem um Instagram que é muito interessante de acompanhar, porque eles mostram diariamente como é que é o dia de um colaborador "
Passa palavra	Referências sobre o papel da opinião dos colegas que conhecem as organizações na escolha de um empregador	"acaba por ser um bocadinho mais pelo que experiências de colegas tiveram; porque às vezes falamos uns com os outros (é natural, acho eu, pronto, vamos todos a Empresas diferentes), às vezes falamos uns com os outros e sabemos que experiência não foi muito positiva. "Bem, se aconteceu isto a duas pessoas, vai-me acontecer a mim também. ". "
Pesquisa no LinkedIn	Discursos sobre o papel do linkedin na pesquisa de informação sobre as organizações	"uso muito o LinkedIn; pessoas que trabalhem nas empresas, hum, vejo um bocadinho que projetos é que divulgam ou que projetos é que estiveram envolvidos."
Site	Referências ao site da organização para recolha de informação sobre as organizações	"uso os sites para perceber um bocadinho melhor, porque, normalmente, os sites é onde eles englobam a informação toda daquilo que fazem."
Forum de emprego	Discursos sobre a importância de participarem nas feiras de emprego para se darem a conhecer aos jovens desde cedo	"mas no geral é bom e eu acho que teve a ver com o sítio onde tive esse contacto, porque foi numa Feira de Empregabilidade, e eu acho que eles, aí, também têm toda a intenção de chamar, de nos cativar, logo à primeira vista, e à primeira conversa, e eu acho que foi bom."
Internet	Uso de motores de pesquisa para obter informações sobre as empresas	"Pelo Google e o DuckDuckGo"

Tema 6 – Recrutamento & Seleção

Neste tema agruparam-se os códigos que se referem aos processos de recrutamento e seleção, assim como o impacto que tem na tomada de decisão sobre trabalhar com determinado empregador. Os códigos estão expostos no quadro 4.21.

Quadro 4.21 – Códigos que compõem o tema 6 – Recrutamento & Seleção (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Processos de recrutamento	Discursos sobre como os processos de recrutamento são fontes de informação que impactam na tomada de decisão	"quando estamos envolvidos nos processos é que percebemos exatamente se é aquilo que queremos ou não"
Entrevistas	Referências ao conteúdo das entrevistas e aos intervenientes	"perguntam-me uma coisa que eu gosto, é perguntarem as atividades extracurriculares e o que é que extraíste de determinado rojeto; de falarem do meu percurso como trabalhadora, sim, agora, quando, quando entram por perguntas um bocado mais pessoais, e isso possa, possa ser, hum, um critério de exclusão, acho que já não é tão positivo."
Massificação	Discursos sobre como a massificação no recrutamento pode implicar menos abertura a novas oportunidades	"Acho que está muito fixado na nossa cabeça que num processo de recrutamento para "X" Empresa, entram 50, então vamos todos para lá."
Valorização	Referências a como gostam de se sentir especiais nos processos de recrutamento	"Ah, lembraram-se de mim; têm isto controlado.", pronto. Estão sempre em cima do acontecimento; mostra, de certa forma, uma organização na empresa."
Insistência	Referências aos contactos que recebem por parte das organizações	"aquelas pequenas empresas que estão sempre atrás e todos os anos ligam: "Já acabou?", "Ainda não acabou?". Mas sinto que é, que é positivo, sim."
Recrutadores	Referências ao impacto da empatia com o entrevistador na escolha de um empregador	"eu ligo sempre muito à simpatia das pessoas; cativa-me logo se elas forem simpáticas"
Feedback	Discursos sobre o impacto da organização dar feedback ao longo do processo de recrutamento	"Porque aqueles processos muito demorados em que, depois, nós estamos ali presos, não sabemos o que é que vai acontecer; alguns até nem dão resposta, quando eles não dão resposta, excludo logo essa empresa"
Expectativas	Discursos sobre o que a organização espera dos jovens após eles irem para a organização trabalhar	"Também olho para o, para o que me vai ser pedido; tenho de ver se é uma coisa que eu tenho de estudar mais, o que é que estão a esperar de mim. "
Fit Pessoa-Função	Discursos sobre a importância da organização perceber o interesse da pessoa e, procurar um enquadramento que se ajuste	"mas vamos-lhe dar uma vertente mais de, mais friendly, mais direcionada aquilo que o colaborador quer fazer, essencialmente. "

Tema 7 – Envolvimento

Neste tema incorporaram-se os códigos que se referem a iniciativas desenvolvidas pelas organizações para promoverem o envolvimento com os jovens como medida para criar uma relação com estes e consequentemente poderem tornar-se nos seus empregadores preferenciais. Os códigos estão expostos no quadro 4.22.

Quadro 4.22 – Códigos que compõem o tema 7 – Envolvimento (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Workshops	Discursos sobre a importância dos workshops com jovens para dar a conhecer a organização	"há Empresas que falam demasiado no técnico, mas, depois, não conseguem explicar o que é que são e o que é que fazem; e há outras Empresas que só falam do que é que são e, e nunca tocam nos projetos que fazem. "

Open days	Referências à importância das organizações levarem os jovens para dentro da organização	"as que têm maior nome fazem Dias Abertos e eventos desse género; as que não têm tanto nome, se calhar, ou não sei se não lhes fará sentido fazer esse tipo de eventos ou se não, nunca fizeram e, portanto, nunca experimentaram se vale a pena ou não"
Iniciativas de aproximação	Referência a diferentes iniciativas que podem tornar o empregador mais atrativo ou denegrir a sua imagem se não correr bem	"tomar o Breakfast com um Data Analyst, e quem tem interesse nessas áreas, vai a essas iniciativas. Eu acho interessante essas coisas diferentes. "
Estágio de verão		"Eu desde o 2º ano comecei logo a ir a entrevistas para Estágios de Verão."
Programa de embaixadores	Referências sobre o impacto positivo ou negativo dos programas de embaixadores	"Porque ser Embaixador tem esta vantagem, não é, de conseguir estar com um pezinho dentro lá da empresa, perceber como é que funciona, não só a parte do Marketing, dos Recursos Humanos, que é o que nós temos mais contacto, como também a parte dos colaboradores de IT, em eventos mais lúdicos"
Job shadows	Referências sobre o impacto positivo das experiências de job shadow	"aqueles Job Shadows. Aqueles em que: "Olha, temos aqui cinco pessoas, que vão acompanhar o dia-a-dia de um Colaborador desta Empresa, e, aí, sim, é uma grande, grande vantagem, não só porque levamos ali uma injeção de uma pessoa que, à partida, gosta e veste a camisola da Empresa. "
Gamificação	Referência a como jogos podem ser interessantes para serem mais atrativas que os concorrentes	"uma espécie de um The Voice de Empresas (...) faz isso com várias empresas, sem sabermos bem com quem estamos a falar, acabamos por escolher nós a empresa que gostávamos, consoante os discursos deles"

Tema 8 – Mercado de trabalho nas tecnologias

Neste tema agruparam-se os códigos que se referem a discursos sobre o mercado de trabalho de IT, tipologias de organizações e como as suas áreas de atuação têm um importante papel na escolha de um empregador.

Este tema refere-se essencialmente como os jovens consideram que o mercado de trabalho está organizado na área das tecnologias. Os códigos estão expostos no quadro 4.23.

Quadro 4.23 – Códigos que compõem o tema 8 – Mercado de trabalho nas tecnologias (Jovens)

Nome do código	Descrição	Extrato
Área técnica	Discursos sobre como os jovens procuram organizações que lhes permitam trabalhar na sua área preferencial assim como sobre o impacto das áreas técnicas.	"estudo Telecomunicações e Informática e eu preferia a Área de Telecomunicações. E, portanto, uma Empresa que só me diz que, que faz, unicamente, Desenvolvimento de Software, eu, não será a minha primeira opção."
Emigrar	Referências ao facto do mercado de IT em Portugal não valorizar devidamente os perfis tecnológicos	há sempre aquele grupo que, em IT não é muito grande, mas que quer ir para fora por, por achar que tem melhores oportunidades, mas que pretende voltar.

Consultoria	Discursos sobre o papel da consultoria no início da carreira	"há dois grandes grupos de alunos, na verdade: há os que preferem começar por uma Consultora, porque vão ter um grande nome no currículo e vão potenciar a carreira deles e conseguem aprender mais e rapidamente. E há os que, hum, automaticamente excluem as Consultoras pela carga horária e o nível de trabalho que acham que vão ter."
Startups	Discurso sobre a saída profissional ser começar a sua própria empresa"	"Pode-se chegar a um ponto da Carreira em que queremos passar para uma Empresa maior. Mas, também, há muito, muitos exemplos, de pessoas que começam as suas Startups, então, não começam por tentar encontrar uma Empresa, mas criar a delas."

Depois de se decidirem os procedimentos estatísticos a aplicar na investigação quantitativa, assim como os manuais de codificação para a investigação qualitativa, segue-se a apresentação dos resultados. No capítulo V serão apresentados os resultados estatisticamente significativos dos dados quantitativos e serão apresentados também os resultados da aplicação dos manuais de codificação aos respetivos conteúdos das entrevistas.

Apresentação de Resultados

5.1. Nota Introdutória

Neste capítulo são apresentados os resultados da investigação empírica e inicia-se com a apresentação dos resultados da investigação quantitativa. Estes resultados permitem, por um lado, descrever os atributos das organizações valorizados pelos jovens, quais os canais mais usados para obterem informação sobre empregadores assim como, as estratégias de recrutamento com mais impacto. Por outro lado, permitem conhecer as perceções dos empregadores em relação às preferências dos jovens, em termos de atributos, canais e práticas de recrutamento preferenciais assim como os fatores que consideram ser importantes para a reputação das suas organizações. Posteriormente, são apresentados os resultados da investigação empírica qualitativa, que permitem explorar em profundidade, quer a perspetiva dos empregadores em relação às suas práticas, quer a perspetiva dos jovens em relação às abordagens que as organizações têm para se tornar atrativas e como estas contribuem ou não para a sua tomada de decisão em termos de emprego. Deste modo, é possível comparar o que pensam os jovens com as perceções e práticas dos empregadores e, assim, dar resposta à questão de partida - *“O que pensam os jovens sobre o mercado de trabalho, como estão as organizações a adaptarem-se e como comunicam para se tornarem empregadores preferenciais?”* - e respetivos objetivos específicos formulados.

5.2. Caracterização das amostras

Jovens – investigação quantitativa

O conjunto de 584 inquiridos que integram a amostra dos jovens caracteriza-se por ser constituída maioritariamente por inquiridos do género masculino, totalizando 75,8% da amostra, e os restantes 24,2% da amostra pertence ao género feminino. Esta amostra apesar de significativa não é representativa por se tratar de uma amostra de conveniência. Dos inquiridos salienta-se que a média de idades é de 21,33 anos, em que 71,9% destes têm idades entre os 18 e os 22 anos. A amostra foi dividida em dois grupos etários, entre os nascidos na década de 90 que constituem 53,1% e os nascidos na década de 2000, que constituem 46,1%, destacando-se que 0,9% dos sujeitos foram omissos relativamente à questão. Em termos académicos, 59,2% frequenta uma licenciatura e 40,8% frequenta um mestrado. Por fim, 80% dos jovens que constituem a amostra estudam na região de Lisboa e Sul e 18,5% estudam na região do Porto, Centro e Norte e 1,5% dos sujeitos foram omissos relativamente à questão.

Empregadores - investigação quantitativa

O conjunto dos 83 inquiridos que integram a amostra dos profissionais de organizações da área das IT caracteriza-se por serem maioritariamente inquiridos do género feminino, totalizando 69,9% da amostra, sendo os restantes 30,1% inquiridos do género masculino. Esta amostra apesar de significativa não é representativa por se tratar de uma amostra de conveniência. Dos inquiridos salienta-se que a média de idades é de 33,82 anos, em que 66,3% nasceram antes dos anos 90 e 33,7% nasceram durante os anos 90. Em termos académicos, 34,9% possui uma licenciatura e 63,9% um mestrado. Os inquiridos trabalharam em média em 4 organizações diferentes ao longo da sua vida profissional. Estes desempenham funções como: Recrutamento de Perfis de IT/ Employer Branding (75,9%), Marketing & Comunicação (13,3%), CEO (3,6%) e outras atividades (7,2%).

Jovens - investigação qualitativa

O conjunto dos 13 inquiridos frequentam estabelecimentos de ensino na região da Grande Lisboa e apenas 1 destes é da região Norte. 8 dos inquiridos são do género feminino e 5 são do género masculino. A média de idades da amostra é de 22 anos. Em termos académicos, 3 frequentam uma licenciatura e os restantes 10 frequentam um mestrado.

Empregadores - investigação qualitativa

O conjunto dos 12 inquiridos trabalham nas organizações identificadas de acordo com os critérios apresentados no capítulo IV. Destes 7 são inquiridos do género feminino e 5 são do género masculino. A média de idades dos inquiridos é de 39,5 anos. Em termos académicos 7 possuem uma licenciatura e 5 possuem um mestrado. Dos entrevistados, 7 trabalha na área dos Recursos Humanos (4 eram diretores de Recursos Humanos e 3 técnicos na área dos Recursos Humanos); 3 trabalham na área do Marketing & Comunicação, e 2 tinham funções ao nível da gestão.

5.3. Escalas usadas na investigação empírica quantitativa

Conforme explicado no capítulo anterior foram realizados vários procedimentos estatísticos para a adaptação das escalas à população portuguesa. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi aplicada com o objetivo de estabelecer a correlação das variáveis observáveis organizando-as em fatores, ou seja, são variáveis não observáveis. Procedeu-se, posteriormente, à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com o objetivo de confirmar se as variáveis realmente estão associadas aos respetivos fatores. Para estas análises, a amostra foi dividida em duas, procurando manter o mesmo número de inquiridos do

género feminino e masculino, obtendo-se assim a amostra 1 e amostra 2. A AFE foi realizada a amostra 1 e a AFC foi realizada com a amostra 2.

5.3.1. Adaptação da escala Employer Attractiveness Scale - EmpAt

A escala EmpAt aplicada à amostra 1, através da Análise de Componentes Principais (ACP), demonstrou a existência de 7 fatores diferentes, depois de serem retirados alguns itens que melhoraram a estrutura final. Assim, foram retirados os seguintes itens: i. “Reconhecimento por parte da gestão” por apresentar um valor de extração baixo (inferior a .5) nas comunalidades; ii. “Oportunidade de aplicar o que aprendi na faculdade” por ter um peso fatorial inferior a .4 e saturar em 3 fatores diferentes; iii. “A organização produz produtos e serviços de alta qualidade por ter um peso fatorial inferior a .5 e saturar em 3 fatores diferentes; iv. “Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização” por apresentar um valor de extração baixo (inferior a .5).

O modelo final apresenta um KMO = .858; Teste de esfericidade de Bartlett: $\chi^2(325) = 2653,070$; $p < .001$, resultados que indicam boa adequabilidade da ACP, explicando 61,31% da variância total. No quadro 5.1 apresentam-se os fatores e respetivos valores de saturação.

Quadro 5.1: Análise de Componentes Principais com rotação Varimax da EmptAt

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
A política de responsabilidade social é interessante	.735						
Organização humanitária e solidária	.783						
Oportunidade de ensinar a 3s o que aprendi	.675						
A organização produz produtos e serviços inovadores	.556						
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias		.717					
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras		.617					
Valorização e uso da minha criatividade		.730					
A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo		.599					
Ganhar experiência profissional			.676				
Boa relação com os superiores			.704				
Colegas apoiantes e encorajadores			.671				
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização			.509				
Sentimento de pertença e de que sou aceite			.499				
Boa relação com os colegas			.497				
Trabalhar num ambiente excitante				.512			
Ambiente de trabalho alegre				.732			
Ambiente de trabalho divertido				.797			
A organização é orientada para o cliente					.627		
Segurança no trabalho					.693		
Experiência de trabalho com vários departamentos					.518		
Compensações para além do salário (ex: seguro)						.569	
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses						.767	
O horário de trabalho e local são flexíveis						.568	
Salário acima da média							.525
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna							.715
Ser um trampolim para um emprego melhor							.766

Partindo da estrutura obtida na AFE, foi realizada a AFC, o que conduziu à eliminação de 6 itens a partir da análise dos índices de modificação pelo impacto negativo no modelo. Estes foram os itens

eliminados: i. “Ganhar experiência profissional”, ii. “Trabalhar num ambiente excitante”, iii. “Experiência de trabalho com vários departamentos”, iv. “Oportunidade de ensinar a outros o que aprendi”, e v. “A organização produz produtos e serviços inovadores”. Assim, o modelo final de 7 fatores, com 21 itens apresentou medidas de ajuste do modelo satisfatórias: $\chi^2(164) = 269.287$ ($p < 0.01$), GFI =.921, CFI=.922, TLI=.900, SRMR = .0564 e RMSEA = .047 ($p=.643$). O teste de fiabilidade Alfa de Cronbach para a escala global tem um valor de .847 o que revela a sua robustez. Na análise por dimensão e pela análise do seu conjunto, considerou-se que os valores eram aceitáveis por estarem compreendidos entre 0,45-0,96 (Taber, 2018). A consistência interna, avaliada pelo Alfa de Cronbach de cada dimensão pode ser observada no Quadro 5.2.

Quadro 5.2: Dimensões da EmptAt adaptada e valores de Alfa por dimensão da EmpAt

Item	Fator	Alpha
Organização humanitária e solidária A política de responsabilidade social é interessante	Responsabilidade Social	0,744
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras Valorização e uso da minha criatividade A chefia preocupa-se e dá-me a oportunidade de ser autónomo	Gestão	0,71
Boa relação com os superiores Colegas apoiantes e encorajadores Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização Sentimento de pertença e de que sou aceite Boa relação com os colegas	Relação emocional	0,77
Ambiente de trabalho alegre Ambiente de trabalho divertido	Social	0,73
A organização é orientada para o cliente Segurança no trabalho	Confiança	0,48
O horário de trabalho e local são flexíveis Compensações para além do salário (ex: seguro) Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses	Equilíbrio	0,49
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna Salário acima da média Ser um trampolim para um emprego melhor	Económico	0,55

De notar que a estrutura final desta escala é diferente da estrutura original de 2005, o que pode ser explicado pelo facto de terem passado 15 anos desde que esta foi desenvolvida e de, entretanto os jovens terem mudado algumas das suas preferências. De salientar também que aspetos como Responsabilidade Social, Equilíbrio, Relação Emocional e a Gestão surgiram na revisão bibliográfica como dimensões muito importantes quando se procura compreender o fenómeno da atratividade dos empregadores para os jovens.

A dimensão Responsabilidade Social avalia se a organização é humanitária e tem políticas de responsabilidade social. A dimensão Gestão avalia as práticas de gestão em termos de práticas inovadoras e de respeito pelos colaboradores.

A dimensão Relação Emocional avalia em que medida em que os colaboradores se sentem bem na organização, assim como a sua relação com os superiores e colegas. A dimensão Social avalia o ambiente que se vive na organização, em termos de humor e de informalidade. A dimensão Confiança avalia a medida em que se trata de uma organização que, quer o cliente interno, quer o cliente externo podem confiar.

A dimensão Equilíbrio avalia em que medida a organização tem uma proposta de valor que incorpore aspetos relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade assim como, outros benefícios.

A dimensão Económico avalia em que medida é que a organização oferece um salário interessante, oportunidades de promoção e a medida em que contribui para a empregabilidade dos seus colaboradores.

Quando comparada com a estrutura original de Berthon et al. (2005), a atual dimensão Responsabilidade Social emerge da dimensão Aplicação, porque perde itens como oportunidade de ensinar outros e aplicar o que tinha aprendido na faculdade focando-se apenas nos aspetos da responsabilidade perante a sociedade.

A atual dimensão Gestão emerge da dimensão Interesse, porque perde alguns itens relacionados com a qualidade e inovação de serviços e produtos, focando-se mais nas práticas da gestão.

A dimensão Social mantém-se, mas perde alguns dos seus itens para a dimensão Relação Emocional, parecendo que passamos a ter uma dimensão focada no ambiente e outra focada nas relações.

De notar, que alguns itens da dimensão Desenvolvimento agruparam-se na dimensão Relação Emocional.

A dimensão Económico mantém-se apesar de ter perdido alguns itens quando comparada com a original, sugerindo que a dimensão Equilíbrio agrupou os benefícios para além do salário com os itens relacionados com harmonia entre vida pessoal e profissional.

A dimensão Confiança agrupou itens que pertenciam às dimensões Económico e Aplicação e por esse motivo adotou-se outra nomenclatura para a definir.

5.3.2. Adaptação da escala Early Recruitment Practice Measures - ERPM

A escala ERPM aplicada à amostra 1 para a Análise de Componentes Principais (ACP), demonstrou a existência de 3 fatores, apresentando um KMO = 0,876; Teste de esfericidade de Bartlett: $\chi^2(78) =$

1374,533; $p < .001$, resultados que indicam boa adequabilidade da ACP, explicando 58,32% da variância total. No Quadro 5.3 apresentam-se os fatores e respectivos valores de saturação.

Quadro 5.3: Análise de Componentes Principais com rotação Varimax da ERPM

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
A organização tem uma boa relação com o Gabinete de Career Services	.446		
Tenho deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou com folhetos	.686		
Participaram na feira de emprego da minha faculdade	.830		
Vários antigos alunos desta universidade/ escola trabalham na organização	.713		
Os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências	.480		
A organização patrocina eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus	.588		
Os anúncios de emprego proporcionaram-me informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar		.618	
Já trabalhei com equipamentos ou produtos doados pela organização		.621	
Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma		.728	
As brochuras de recrutamento da organização atraíram a minha atenção		.623	
Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor			.738
A minha faculdade encara esta organização como um bom local de trabalho			.542
Já vi notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)			.750

Partindo da estrutura obtida a partir da AFE, foi realizada a AFC, o que conduziu à eliminação de 2 outros itens na análise dos índices de modificação e influenciavam negativamente o modelo. Os itens eliminados foram: i. “Tenho deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou com folhetos”, ii. “Já trabalhei com equipamentos ou produtos doados pela organização”.

Assim, o modelo final de 3 fatores, com 11 itens apresentou medidas de ajuste do modelo satisfatórias: $\chi^2(34) = 53.602$ ($p < 0.05$), GFI = 0.967, CFI = .978, TLI = .961, SRMR = .0376 e RMSEA = .045 ($p = .548$). O teste de fiabilidade Alfa de Cronbach para a escala global tem um valor de 0.836 o que revela que esta é robusta.

Considerando o resultado do teste de fiabilidade Alfa de Cronbach para cada uma das dimensões desta escala podemos considerar que os valores são adequados por estarem compreendidos entre 0,64-0,85 (Taber, 2018). No quadro 5.4. podem ver-se as dimensões e respectivos valores de Alfa de Cronbach.

Quadro 5.4: Dimensões da ERPM adaptada e valores de Alfa

Item	Dimensão	Alpha
Vários antigos alunos desta universidade/ escola trabalham na organização Os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências A organização patrocina eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus A organização tem uma boa relação com o Gabinete de Career Services Participaram na feira de emprego da minha faculdade	Relação com a Faculdade	0,757
Os anúncios de emprego proporcionaram-me informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma As brochuras de recrutamento da organização atraíram a minha atenção	Anúncios	0,724
Já vi notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita) Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor A minha faculdade encara esta organização como um bom local de trabalho	Visibilidade	0,645

De notar que a estrutura final da escala é diferente da original de Collins & Stevens (2002), o que pode ser explicado pela tradução e sua adequação à realidade portuguesa que pode ter levado a uma alteração do sentido da original. Na ERPM adaptada surgiram 3 dimensões e a original era composta por 4 dimensões.

A Relação com a Faculdade avalia práticas de recrutamento que estão, direta ou indiretamente, relacionadas com a instituição de ensino superior; a dimensão Anúncios avalia práticas de recrutamento através do uso de anúncios; a dimensão Visibilidade avalia a exposição pública e a reputação da organização.

Quando se compara a dimensão original Word-of-Mouth com a Relação com a Faculdade existem várias similaridades que saturavam a dimensão original; na dimensão original Anúncios de Emprego os itens são os mesmos que saturaram na dimensão Anúncios, com exceção de um que foi eliminado.

Quando se compara a dimensão Visibilidade os itens são iguais aos da dimensão original Publicidade, mas alterou-se o nome porque saturou um item que parece ser mais relacionado com a visibilidade do que com o nome original.

A dimensão original Patrocínios desapareceu na estrutura adaptada.

5.4. Jovens – análise da investigação empírica quantitativa

De forma a facilitar as análises sobre a amostra dos jovens, as idades foram agrupadas em dois grupos, nomeadamente os nascidos na década de noventa e os nascidos após 2000, com base na divisão apresentada na revisão da literatura, de que os jovens nascidos até aos anos 90 pertencem à Geração Y e de que os jovens nascidos nos anos 2000 pertencem à geração Z. Além disso, foram também agrupados os jovens de acordo com a área geográfica em que estudam.

5.4.1. Análise dos fatores de atratividade do empregador – EmpAt - Jovens

A partir da análise estatística das respostas dos inquiridos às questões que compõem a escala EmpAt podemos verificar que a média global é de 4.10 indicando o nível de importância na generalidade dos itens para os inquiridos.

Salientam-se as três questões com a média mais elevada, nomeadamente “Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses”, “Ganhar experiência profissional” e “Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização”, assim como as questões com a média mais baixa, como “A organização é orientada para o cliente”, “Experiência de trabalho com vários departamentos” e “Oportunidade de ensinar a outros o que aprendi”. Os valores médios, desvio padrão, valores mínimos e máximos podem ser observados no quadro 5.5.

Quadro 5.5: Itens e respetivas estatísticas descritivas para a escala EmpAt – Jovens

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses	2	5	4.57	.581
Ganhar experiência profissional	1	5	4.57	.610
Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização	1	5	4.55	.663
Segurança no trabalho	1	5	4.40	.683
Boa relação com os colegas	1	5	4.28	.648
Sentimento de pertença e de que sou aceite	1	5	4.27	.758
Colegas apoiantes e encorajadores	2	5	4.25	.709
Salário acima da média	2	5	4.23	.659
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização	1	5	4.23	.812
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna	1	5	4.23	.671
Boa relação com os superiores	2	5	4.21	.666
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias	1	5	4.19	.723
Compensações para além do salário (ex: seguro)	1	5	4.16	.768
Ambiente de trabalho alegre	1	5	4.16	.701
Valorização e uso da minha criatividade	1	5	4.10	.764
A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo	1	5	4.09	.660
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	1	5	4.07	.750
O horário de trabalho e local são flexíveis	1	5	4.07	.907
Ambiente de trabalho divertido	1	5	3.96	.802
Reconhecimento por parte da gestão	1	5	3.95	.699
Ser um trampolim para um emprego melhor	1	5	3.84	.837
Trabalhar num ambiente excitante	1	5	3.83	.835
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras	1	5	3.83	.844
A organização produz produtos e serviços inovadores	1	5	3.78	.822
Organização humanitária e solidária	1	5	3.77	.952
A política de responsabilidade social é interessante	1	5	3.77	.909
Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade	1	5	3.65	.973

Oportunidade de ensinar a outros o que aprendi	1	5	3.58	.972
Experiência de trabalho com vários departamentos	1	5	3.56	.886
A organização é orientada para o cliente	1	5	3.50	.950
Global			4.10	

A primeira análise teve como objetivo verificar se se verificam diferenças estatisticamente diferentes entre médias de todos itens da escala EmpAt em função das variáveis demográficas, Género, Nível Académico, Grupo Etário e Zona Geográfica em que estuda.

Deste modo, em função do género, verificam-se diferenças estatisticamente significativas em 4 itens, que são mais valorizados pelos inquiridos do género feminino do que pelos inquiridos do género masculino. Conforme se pode verificar no quadro 5.6, as inquiridas valorizam mais atributos como “Ganhar experiência profissional”, “Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras”, “A organização produz produtos e serviços de alta qualidade” e a “A organização produz produtos e serviços inovadores”.

Os restantes itens ao não apresentam diferenças estatisticamente significativas o que nos permite verificar que ambos os géneros os valorizam de igual modo.

Quadro 5.6: Diferenças em função do género para itens da escala EmptAt – Jovens

Item			Média	Desvio Padrão
Ganhar experiência profissional	(t=2.602)**	Feminino	4.68	.565
		Masculino	4.54	.621
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras	(t=2.046)*	Feminino	3.95	.768
		Masculino	3.79	.861
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	(t=2.036)*	Feminino	4.18	.771
		Masculino	4.03	.739
A organização produz produtos e serviços inovadores	(t=2.309)*	Feminino	3.91	.770
		Masculino	3.74	.835

*p<0,05 **p<0,01

Em termos da variável demográfica Grupo Etário existem 3 itens que apresentam diferenças de médias estatisticamente significativas, em que os jovens nascidos na década de 2000 valorizam mais “A organização produz produtos e serviços de alta qualidade”, “A política de responsabilidade social é interessante” e “Segurança no trabalho” do que os jovens nascidos na década de 1990, conforme se observa no quadro 5.7.

Os restantes itens ao não apresentam diferenças estatisticamente significativas permite dizer que são valorizados de igual modo independentemente do ano de nascimento.

Quadro 5.7: Diferenças em função do Grupo Etário para itens da escala EmptAt – Jovens

Item			Média	Desvio Padrão
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	(t=-2.164)*	Década 1990	4.01	.759
		Década 2000	4.14	.735
A política de responsabilidade social é interessante	(t=-2.232)*	Década 1990	3.69	.935
		Década 2000	3.86	.877
Segurança no trabalho	(t=-2.545)*	Década 1990	4.34	.718
		Década 2000	4.48	.632

*p<0,05 **p<0,01

Em termos da variável demográfica a Região Geográfica em que estudam existem 4 itens que apresentam diferenças de médias estatisticamente significativas, em que os que os jovens que estudam na zona Porto, Centro e Norte valorizam mais “A organização produz produtos e serviços de alta qualidade”, “Boa relação com os colegas”, “A organização é orientada para o cliente” “Segurança no trabalho” do que os jovens que estudam na zona Lisboa e Sul, conforme se observa no quadro 5.8.

Os restantes itens ao não apresentam diferenças estatisticamente significativas permite dizer que são valorizados de igual modo independentemente da zona em que estudam.

Quadro 5.8: Diferenças em função da Região Geográfica para itens da escala EmptAt - Jovens

Item			Média	Desvio Padrão
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	(t=-2.067)*	Zona Lisboa e Sul	4.04	.749
		Zona Porto, Centro e Norte	4.20	.746
Boa relação com os colegas	(t=-2.205)*	Zona Lisboa e Sul	4.25	.653
		Zona Porto, Centro e Norte	4.40	.610
A organização é orientada para o cliente	(t=-3.561)**	Zona Lisboa e Sul	3.44	.964
		Zona Porto, Centro e Norte	3.76	.819
Segurança no trabalho	(t=-2.787)**	Zona Lisboa e Sul	4.36	.708
		Zona Porto, Centro e Norte	4.56	.552

*p<0,05 **p<0,01

Não se encontram diferenças estatisticamente significativas em termos de médias em função do Nível Académico dos inquiridos.

Após o estudo diferencial das respostas aos itens da escala, em função das variáveis demográficas, apresentam-se os resultados das análises das dimensões. Conforme se pode verificar no quadro 5.9, a dimensão Relação Emocional, que agrupa itens associadas a uma boa relação com colegas e superiores e sentimento de pertença e a dimensão Equilíbrio, que agrupa itens relacionados com a proposta de valor para o colaborador, isto é flexibilidade, compensações e tempo disponível, são os que têm as médias mais elevadas. Além disso, salienta-se que as dimensões Social tem um valor de correlação de *Pearson* elevado com a dimensão Relação Emocional; a dimensão Relação Emocional tem um valor de correlação de *Pearson* moderada com a Responsabilidade Social e a Gestão; a Confiança com a Responsabilidade Social e a Relação Emocional, de acordo com Cohen (1998, como citado em

Bhattacharjee, 2012). As dimensões Social e Relação Emocional tendem a medir aspetos que se relacionam entre si.

Quadro 5.9: Estatísticas descritivas e correlações para a escala EmpAt - Jovens

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Responsabilidade Social	3.77	.831	1						
2. Gestão	4.05	.550	.344**	1					
3. Relação Emocional	4.25	.522	.476**	.408**	1				
4. Social	4.06	.667	.349**	.320**	.515**	1			
5. Confiança	3.95	.671	.415**	.299**	.431**	.203**	1		
6. Equilíbrio	4.27	.536	.248**	.308**	.311**	.214**	.261**	1	
7. Económico	4.10	.528	.137**	.181**	.154**	.156**	.094*	.313**	1

*p<0,05 **p<0,01

Quando se analisam as médias das escalas em função das variáveis demográficas, verificam-se diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Social e Confiança, em que os jovens que estudam na zona do Porto, Centro e Norte as valorizam mais do que os jovens que estudam na zona de Lisboa e Sul conforme se verifica pela Quadro 5.10.

Quadro 5.10: Diferenças de médias em função da Região Geográfica para as dimensões EmpAt - Jovens

Item		Média	Desvio Padrão	
Social	(t=-2.001)*	Zona Lisboa e Sul	4.03	.675
		Zona Porto, Centro e Norte	4.17	.597
Confiança	(t=-3.712)**	Zona Lisboa e Sul	3.90	.683
		Zona Porto, Centro e Norte	4.16	.567

*p<0,05 **p<0,01

Não se verificam diferenças estatisticamente diferentes em função das restantes variáveis demográficas.

De forma a verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das escalas, utilizou-se o T-Paired Test, conforme se pode verificar no quadro 5.11.

Quadro 5.11: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da EmpAt - Jovens

Pares	t-test	Dimensões	Média	Desvio padrão
1	t = -8.166 (583)**	Responsabilidade Social	3.77	.831
		Gestão	4.05	.550
2	t = -15.458 (583)**	Responsabilidade Social	3.77	.831
		Relação Emocional	4.25	.522

3	t = -7.868 (583)**	Responsabilidade Social Social	3.77 4.06	.831 .667
4	t = -5.151 (583)**	Responsabilidade Social Confiança	3.77 3.95	.831 .671
5	t = -13.684 (583)**	Responsabilidade Social Equilíbrio	3.77 4.27	.831 .536
6	t = -8.582 (583)**	Responsabilidade Social Económico	3.77 4.10	.831 .528
7	t = -8.119 (583)**	Gestão Relação Emocional	4.05 4.25	.550 .522
8	T = -.116 (583)	Gestão Social	4.05 4.06	.550 .667
9	t = 3.404 (583)**	Gestão Confiança	4.05 3.95	.550 .671
10	t = -8.104 (583)**	Gestão Equilíbrio	4.05 4.27	.550 .536
11	t = -1.710 (583)	Gestão Económico	4.05 4.10	.550 .528
12	t = 7.773 (583)**	Relação Emocional Social	4.25 4.06	.522 .667
13	t = 11.128 (583)**	Relação Emocional Confiança	4.25 3.95	.522 .671
14	t = -.710 (583)	Relação Emocional Equilíbrio	4.25 4.27	.522 .536
15	t = 5.211 (583)**	Relação Emocional Económico	4.25 4.10	.522 .528
16	t = 3.036 (583)**	Social Confiança	4.06 3.95	.667 .671
17	t = -6.695 (583)**	Social Equilíbrio	4.06 4.27	.667 .536
18	t = -1.400 (583)	Social Económico	4.06 4.10	.667 .528
19	t = -10.325 (583)**	Confiança Equilíbrio	3.95 4.27	.671 .536
20	t = -4.498 (583)**	Confiança Económico	3.95 4.10	.671 .528
21	t = 6.415 (583)**	Equilíbrio Económico	4.27 4.10	.536 .528

*p<0,05 **p<0,01

Quando se comparam as seguintes dimensões: Gestão/ Social, Gestão / Económico, Relação Emocional/ Equilíbrio e Social/ Económico não se observam diferenças entre médias estatisticamente significativas. Para todos os restantes pares observam-se diferenças de médias estatisticamente significativas. Assim, as dimensões Responsabilidade Social e a Confiança são as menos importantes quando comparadas com as restantes dimensões. A Confiança só é mais importante do que a

Responsabilidade Social. A Social é mais valorizada do que a Responsabilidade Social e a Confiança. As dimensões Gestão e a Económico são ambas mais importantes do que as dimensões Responsabilidade Social e a Confiança. E as dimensões Relação Emocional e Equilíbrio são as mais importantes quando comparadas com restantes dimensões e não apresentam diferenças entre si estatisticamente significativas.

5.4.2. Análise das Práticas de Recrutamento-ERPM - Jovens

A partir da análise estatística das respostas às questões que compõem a escala ERPM verifica-se que apresentam um valor médio de 3.31. O item mais valorizado pelos jovens quando procuram emprego é “Os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências” e o item com a média mais baixa é “Tenho deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou em folhetos” como se verifica no quadro 5.12.

Quadro 5.12: Itens e respetivas estatísticas descritivas para ERPM – Jovens

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências	1	5	3.95	.870
Os anúncios de emprego proporcionaram-me informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar	1	5	3.64	.972
Já vi notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)	1	5	3.61	.953
A minha faculdade encara esta organização como um bom local de trabalho	1	5	3.60	.922
Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma	1	5	3.43	1.044
Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor	1	5	3.33	.977
Já trabalhei com equipamentos ou produtos doados pela organização	1	5	3.31	1.022
As brochuras de recrutamento da organização atraíram a minha atenção	1	5	3.30	.992
Participaram na feira de emprego da minha faculdade	1	5	3.28	1.075
A organização patrocina eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus	1	5	3.23	1.050
A organização tem uma boa relação com o Gabinete de Career Services	1	5	3.16	.828
Vários antigos alunos desta universidade/ escola trabalham na organização	1	5	3.10	.991
Tenho deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou em folhetos	1	5	2.92	.963
Global			3.31	

Optou-se por analisar se existem características estatisticamente diferentes entre as médias dos itens da escala ERPM adaptada em função das variáveis demográficas, Género, Nível Académico, Grupo Etário e Zona Geográfica em que estuda.

Os itens: “Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no *site* da mesma” e “Participaram na feira de emprego da minha faculdade” apresentam diferenças estatisticamente significativas em função da Zona Geográfica em

que estudam, sendo que os dois itens são mais valorizados por aqueles que estudam na zona Porto, Centro e Norte como se verifica no quadro 5.13. Não foram registadas diferenças estatisticamente significativas entre os restantes itens em função desta variável, pelo que são valorizados de igual forma.

Quadro 5.13: Diferenças de médias em função da Região Geográfica para os itens ERPM - Jovens

Item			Média	Desvio Padrão
Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma	(t=-2.403)*	Zona Lisboa e Sul	3.39	1.07
		Zona Porto, Centro e Norte	3.63	.913
Participaram na feira de emprego da minha faculdade	(t=-2.839)**	Zona Lisboa e Sul	3.21	1.090
		Zona Porto, Centro e Norte	3.54	.990

*p<0,05 **p<0,01

Verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas em função do Género, Nível Académico, Grupo Etário.

De seguida apresentam-se os resultados das análises, em função das dimensões da escala. Conforme se pode verificar no quadro 5.14, a dimensão Visibilidade, que agrupa práticas como notícias em meios de comunicação e ser considerado um bom empregador pela faculdade, é aquela que apresenta a média mais elevada. Além disso, salienta-se que as dimensões Anúncios apresenta valores de correlação de *Pearson* elevados com a Relação com a Faculdade; a Visibilidade apresenta um valor de correlação moderada com a Relação com a Faculdade, de acordo com Cohen (1998, Cit in Bhattacharjee, 2012). Pode-se concluir que Anúncios e Relação com a Faculdade tendem a medir aspetos que se relacionam entre si.

Quadro 5.14: Estatísticas descritivas e correlações para as dimensões ERPM – Jovens

	Média	Desvio Padrão	1	2	3
1. Relação com a Faculdade	3.77	.831	1		
2. Anúncios	4.05	.550	.631**	1	
3. Visibilidade	4.10	.528	.462**	.334**	1

*p<0,05 **p<0,01

De forma a verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das escalas, utilizou-se o T-Paired Test, conforme se pode verificar no quadro 5.15. As diferenças de médias entre Anúncios e Visibilidade não são estatisticamente significativas. A dimensão Relação com a Faculdade é a dimensão menos importante quando comparada com as restantes duas dimensões.

Quadro 5.15: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da ERPM adaptada – Jovens

Pares	t-test	Dimensões	Média	Desvio padrão
1	t = -4.307 (583)**	Relação com a Faculdade	3.34	.689
		Anúncios	3.46	.805
2	t = -5.588 (583)**	Relação com a Faculdade	3.34	.689
		Visibilidade	3.51	.728
3	T = -1.479 (583)	Anúncios	3.46	.805
		Visibilidade	3.51	.728

*p<0,05 **p<0,01

Quando se analisam as médias das escalas em função das variáveis demográficas, apenas se verificam diferenças estatisticamente significativas na dimensão Relação com a Faculdade, em que os jovens que estudam na zona do Porto, Centro e Norte valorizam mais do que os que estudam na zona de Lisboa e Sul, conforme Quadro 5.16.

Quadro 5.16: Diferenças de médias em função da Região Geográfica para as dimensões ERPM – jovens

Item		Média	Desvio Padrão
Relação com a faculdade	Zona Lisboa e Sul	3.30	.694
	Zona Porto, Centro e Norte	3.54	.640

(t=3.286)**

*p<0,05 **p<0,01

Não foram registadas diferenças estatisticamente significativas entre os restantes itens em função desta variável, pelo que são valorizados de igual forma.

5.4.3. Análise dos canais de comunicação - Jovens

Para a análise dos canais usados para procurarem informação sobre os empregadores foram consideradas 532 respostas, porque 52 inquiridos não escolheram nenhuma das opções.

Podemos verificar que as Pesquisas no *Google*, *LinkedIn* e os *Sites* das Empresas são os canais com as percentagens mais elevadas e, portanto, são os mais escolhidas pelos jovens para procurarem informação sobre os empregadores, conforme se verifica no quadro 5.17.

Quadro 5.17: Frequências relativas aos canais - Jovens

Canais	Frequência	Percentagem
Pesquisas no google	364	62%
LinkedIn	345	59%
Sites das empresas	296	51%

Sites de emprego	207	35%
Facebook	114	20%
Revistas da especialidade	71	12%
Notícias da televisão	67	12%
Publicidade na televisão	45	8%

De forma a perceber se alguma das variáveis demográficas, Género, Nível Académico, Grupo Etário e Zona Geográfica em que estuda apresentam uma associação com os canais usados pelos jovens, usou-se o teste do Qui-quadrado.

Verificou-se que, quer o Género, quer o Grupo Etário são independentes dos canais usados e que se verificam algumas dependências em função do Nível Académico e da Zona Geográfica onde estudam.

Assim, existe uma associação entre o Nível Académico e o *Site* das empresas, $\chi^2 (1, 532) = 4.175$, $p = .041$ e os *Sites* de emprego, $\chi^2 (1, 532) = 5.943$, $p = .015$. Conforme se pode ver no quadro 5.18, os jovens que frequentam um mestrado tendem a usar mais os *Sites* de emprego e os *Sites* das empresas.

No entanto, quando analisamos o Phi e V de Cramer verificou-se que a associação é fraca, por apresentar valores abaixo de .15 (Akogu, 2018; Espírito-Santo & Daniel, 2017).

Quadro 5.18: Frequência percentuais sobre o uso de sites de emprego e sites das empresas em função do Nível Académico - Jovens

	<i>Sites</i> de emprego	<i>Site</i> das empresas
Licenciatura	34%	52%
Mestrado	45%	61%

Verificou-se igualmente uma associação entre a Zona Geográfica onde estudam e o *Facebook*, $\chi^2 (1, 524) = 10.313$, $p = .001$, *LinkedIn*, $\chi^2 (1, 524) = 4.029$, $p = .045$, Pesquisas no *Google*, $\chi^2 (1, 524) = 20.223$, $p = .000$ e *Site* das empresas, $\chi^2 (1, 524) = 18.845$, $p = .000$.

Assim, conforme se pode ver no quadro 5.19, os jovens que estudam na Zona Porto, Centro e Norte tendem a usar mais o *Facebook* do que os que estudam na Zona Lisboa e Sul. No entanto, os jovens que estudam na Zona Lisboa e Sul tendem a usar mais o *LinkedIn*, as Pesquisas no *Google* e os *Sites* das empresas do que os outros.

Quando se analisou o Phi e V de Cramer verificamos que apresenta uma associação fraca para o *LinkedIn* por apresentarem valores abaixo de 0.15 e forte para os restantes por ser um valor superior a 0.15 (Akogu, 2018; Espírito-Santo & Daniel, 2017).

Quadro 5.19: Frequência percentuais sobre o uso do Facebook, LinkedIn, Pesquisas no Google e Site das empresas, em função da Região Geográfica onde estudam - Jovens

	<i>Facebook</i>	<i>LinkedIn</i>	<i>Pesquisas no google</i>	<i>Site das empresas</i>
Zona Lisboa e Sul	18%	67%	73%	60%
Zona Porto, Centro e Norte	33%	56%	49%	36%

De forma a perceber se se verificam diferenças nas médias das dimensões de acordo com o uso de determinados canais, usou-se o t-test para amostras independentes. Deste modo, encontraram-se algumas diferenças estatisticamente significativas em função do canal usado para obter informação sobre os empregadores.

Os inquiridos que usam o *Facebook* para procurarem informação sobre empregadores valorizam mais aspetos relacionados com as dimensões Responsabilidade Social, Gestão, Social e Confiança do que aqueles que não usam este canal, tal como se pode observar no quadro 5.20.

Quadro 5.20: Diferenças de médias das dimensões da EmpAt em função do uso do Facebook - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Responsabilidade Social	t = 2.393 (530)*	Usa <i>Facebook</i>	3.93	.662
		Não usa <i>Facebook</i>	3.74	.416
Gestão	t = 3.282 (530)**	Usa <i>Facebook</i>	4.20	.47
		Não usa <i>Facebook</i>	4.02	.272
Relação Emocional	t = 2.440 (530)*	Usa <i>Facebook</i>	4.36	.445
		Não usa <i>Facebook</i>	4.23	.259
Social	t = 2.466 (530)*	Usa <i>Facebook</i>	4.18	.058
		Não usa <i>Facebook</i>	4.00	.034
Confiança	T = 2.379 (530)*	Usa <i>Facebook</i>	4.08	.053
		Não usa <i>Facebook</i>	3.91	.034

*p<0,05 **p<0,01

Pela análise da Quadro 5.21, pode verificar-se que os inquiridos que usam Revistas da Especialidade para procurar informação sobre empregadores valorizam mais aspetos relacionados com as dimensões Gestão, Relação Emocional e Social do que aqueles que não usam este canal.

Quadro 5.21: Diferenças de médias das dimensões da EmpAt em função do uso Revistas da Especialidade – Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Gestão	t = 3.770 (530)**	Usa Revistas da Especialidade	4.28	.056
		Não usa Revistas da Especialidade	4.02	.026

Relação Emocional	t = 2.588 (530)**	Usa Revistas da Especialidade	4.40	.063
		Não usa Revistas da Especialidade	4.23	.024
Social	T = 2.309 (530)*	Usa Revistas da Especialidade	4.22	.066
		Não usa Revistas da Especialidade	4.02	.032

*p<0,05 **p<0,01

Os inquiridos que usam *Sites* de Emprego para procurar informação sobre empregadores tendem a valorizar mais aspetos relacionados com a dimensão Confiança do que aqueles que não usam este canal conforme se verifica no quadro 5.22.

Quadro 5.22: Diferenças de médias das dimensões da EmpAt em função em função do uso de Sites de Emprego - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Confiança	T = 2.263 (530)*	Usa <i>Sites</i> de Emprego	4.03	.045
		Não usa <i>Sites</i> de Emprego	3.89	.038

*p<0,05 **p<0,01

Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as médias das escalas em função dos restantes canais de comunicação.

As estratégias de recrutamento que influenciam a decisão de escolher determinado empregador também apresentam diferenças estatisticamente significativas de médias em função dos canais usados para procurar informação sobre o empregador.

Assim, os inquiridos que usam *Sites* de Emprego para obter informação sobre os empregadores tendem a valorizar mais as estratégias relacionadas com as dimensões Anúncios e Visibilidade conforme se verifica no quadro 5.23. Não se verificam diferenças estatisticamente significativas para a dimensão Relação com a Faculdade.

Quadro 5.23: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso de Sites de Emprego - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Anúncios	t = 2.169 (530)*	Usa <i>Sites</i> de Emprego	3.56	.785
		Não usa <i>Sites</i> de Emprego	3.40	.829
Visibilidade	T = 2.253 (530)*	Usa <i>Sites</i> de Emprego	3.61	.751
		Não usa <i>Sites</i> de Emprego	3.46	.732

*p<0,05 **p<0,01

Os inquiridos que consultam os *Sites* das Empresas para obter informação sobre os empregadores, tendem a valorizar menos estratégias de recrutamento relacionadas com a dimensão Relação com a

Faculdade, tal como se pode observar no quadro 5.24. Não se verificam diferenças estatisticamente significativas para as restantes dimensões.

Quadro 5.24: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso Sites das Empresas - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Relação com a faculdade	T = -2.150 (530)*	Consulta <i>Sites</i> das Empresas	3.30	.694
		Não consulta <i>Sites</i> das Empresa	3.43	.707
*p<0,05 **p<0,01				

Nos Quadros 5.25, 5.26 e 5.27 podem verificar-se as diferenças entre as médias na dimensão Visibilidade de acordo com os seguintes canais: Publicidade na TV, Notícias na TV e *Facebook*, em que quando os inquiridos que usam estes canais tendem a valorizar mais estratégias de recrutamento associados a esta dimensão. Não se verificam diferenças estatisticamente significativas para as restantes dimensões.

Quadro 5.25: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função de Publicidade na TV - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Visibilidade	T = 2.677 (530)**	Usa Publicidade na TV	3.80	.625
		Não usa Publicidade na TV	3.49	.747
*p<0,05 **p<0,01				

Quadro 5.26: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função de Notícias da TV - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Visibilidade	T = 3.127 (530)**	Usa Notícias da TV	3.78	.658
		Não usa Notícias da TV	3.48	.747
*p<0,05 **p<0,01				

Quadro 5.27: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso do Facebook - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Visibilidade	T = 2.276 (530)*	Usa <i>Facebook</i>	3.66	.670
		Não usa <i>Facebook</i>	3.48	.757
*p<0,05 **p<0,01				

Por fim, o *LinkedIn* apresenta diferenças estatisticamente significativas para as dimensões Relação com a Faculdade e Anúncios, em que os inquiridos que usam o *LinkedIn* para obter informação sobre os empregadores, tendem a valorizar mais estratégias de recrutamento associadas a estas dimensões conforme se verifica no quadro 5.28. Não se verificam diferenças estatisticamente significativas para a dimensão Visibilidade.

Quadro 5.28: Diferenças de médias das dimensões da ERPM em função do uso do LinkedIn - Jovens

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Relação com a Faculdade	t = 2.141 (530)*	Usa <i>LinkedIn</i>	3.41	.696
		Não usa <i>LinkedIn</i>	3.27	.706
Anúncios	T = 2.415 (530)*	Usa <i>LinkedIn</i>	3.53	.794
		Não usa <i>LinkedIn</i>	3.35	.842

*p<0,05 **p<0,01

5.5. Empregadores (Emp) – análise da investigação empírica quantitativa

De forma a facilitar as análises sobre os empregadores, as idades foram agrupadas em dois grupos, nomeadamente os nascidos na década de noventa e os nascidos antes dessa década, uma vez que os nascidos nos anos 90 estarão no grupo da geração Y. Foram igualmente agrupados em função do número de experiências profissionais que tinham tido ao longo da sua vida, entre aqueles que tinha tido até 4 experiências diferentes e os que tiveram 5 ou mais experiências.

5.5.1. Análise dos fatores de atratividade do empregador – EmpAt – Empregadores (Emp)

Pela análise das estatísticas descritivas dos itens da escala EmpAt pode concluir-se que os empregadores consideram que os jovens valorizam mais os aspetos como: “A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias”, “Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização” e “Colegas apoiantes e encorajadores”. E consideram que os aspetos menos valorizados pelos jovens são: “Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade” e “Ser um trampolim para um emprego melhor”. A média global das respostas a esta escala foi de 4.16 conforme se verifica no quadro 5.29.

Quadro 5.29: Itens e respetivas estatísticas descritivas dos itens da EmpAt – Emp

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias	2	5	4.58	.646
Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização	3	5	4.53	.612
Colegas apoiantes e encorajadores	4	5	4.52	.503
O horário de trabalho e local são flexíveis	1	5	4.46	.738

A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo	2	5	4.42	.607
Boa relação com os colegas	2	5	4.41	.625
Boa relação com os superiores	3	5	4.39	.559
Sentimento de pertença e de que sou aceite	2	5	4.39	.678
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização	2	5	4.36	.655
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses	2	5	4.34	.649
Ganhar experiência profissional	2	5	4.33	.767
Compensações para além do salário (ex: seguro)	2	5	4.31	.661
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna	1	5	4.27	.813
Reconhecimento por parte da gestão	1	5	4.24	.820
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	2	5	4.24	.655
Ambiente de trabalho divertido	1	5	4.19	.756
Segurança no trabalho	2	5	4.17	.762
Valorização e uso da minha criatividade	2	5	4.17	.730
Ambiente de trabalho alegre	2	5	4.17	.695
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras	2	5	4.12	.817
A organização é orientada para o cliente	2	5	4.05	.714
A organização produz produtos e serviços inovadores	1	5	4.04	.740
Trabalhar num ambiente excitante	2	5	4.00	.812
Oportunidade de ensinar a terceiros o que aprendi	2	5	3.99	.834
Salário acima da média	1	5	3.95	.868
Organização humanitária e solidária	2	5	3.84	.773
Experiência de trabalho com vários departamentos	2	5	3.83	.853
A política de responsabilidade social é interessante	1	5	3.78	.911
Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade	1	5	3.45	.953
Ser um trampolim para um emprego melhor	1	5	3.45	.991
Global			4.16	

Optou-se por analisar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos itens da escala em função das variáveis demográficas, como Género, Grupo Etário, Formação Académica, Número de Experiências Profissionais e Área Profissional.

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas em função do Grupo Etário, em os inquiridos nascidos nos anos 90 consideraram que os jovens valorizam mais os itens, “Boa relação com os superiores” e os “Colegas apoiantes e encorajadores”, do que os inquiridos que nasceram antes dos anos 90 conforme Quadro 5.30.

Quadro 5.30: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função do Grupo Etário - Emp

Item		Média	Desvio Padrão
Boa relação com os superiores	Anos 90	4.57	.504
	Antes dos anos 90	4.29	.567
Colegas apoiantes e encorajadores	Anos 90	4.68	.476
	Antes dos anos 90	4.44	.501

*p<0,05 **p<0,01

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas em função do nível académico dos inquiridos, para cinco itens. Assim, tal como se pode observar no quadro 5.31, os empregadores que têm uma licenciatura consideram que os jovens dão mais importância a “Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização”, “A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias”,

“Boa relação com os colegas”, “Valorização e uso da minha criatividade” e “A organização é orientada para o cliente” do que aqueles que têm um mestrado.

Quadro 5.31: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função da Formação Académica – Emp

Item			Média	Desvio Padrão
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização	(t=2.304)*	Licenciatura	4.59	.501
		Mestrado	4.25	.705
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias	(t=4.213)**	Licenciatura	4.90	.310
		Mestrado	4.42	.719
Boa relação com os colegas	(t=2.662)**	Licenciatura	4.66	.484
		Mestrado	4.28	.662
Valorização e uso da minha criatividade	(t=2.624)**	Licenciatura	4.45	.632
		Mestrado	4.02	.747
A organização é orientada para o cliente	(t=2.165)*	Licenciatura	4.28	.649
		Mestrado	3.92	.730

*p<0,05 **p<0,01

Quando se comparam as médias em função do género, encontram-se diferenças estatisticamente significativas para dois itens, nomeadamente “Colegas apoiantes e encorajadores” e “Segurança no trabalho”, em que os inquiridos do género feminino consideram que estes itens são mais importantes para os jovens do que pensam os inquiridos do género masculino, conforme se verifica no quadro 5.32.

Quadro 5.32: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função do Género –Emp

Item			Média	Desvio Padrão
Colegas apoiantes e encorajadores	(t=2.426)*	Feminino	4.60	.493
		Masculino	4.32	.476
Segurança no trabalho	(t=1.986)*	Feminino	4.28	.720
		Masculino	3.92	.812

*p<0,05 **p<0,01

Quando se comparam as médias em função do Número de Experiências Profissionais, encontram-se várias diferenças estatísticas significativas. Assim, os inquiridos que trabalharam em 4 organizações ou menos tendem a considerar que os jovens valorizam mais aspetos como “Ganhar experiência profissional”, “Boa relação com os colegas”, “Trabalhar num ambiente excitante”, “Ambiente de trabalho alegre”, “A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna”, “A política de responsabilidade social é interessante” e “A organização é orientada para o cliente”. Podem verificar-se estes valores no quadro 5.33.

Quadro 5.33: Diferenças de médias para os itens da EmpAt em função do Número de Experiências Profissionais – Emp

Item		Média	Desvio Padrão
Ganhar experiência profissional	Até 4 experiências	4.46	.609
	Igual ou + de 5 experiencias	4.10	.944
Boa relação com os colegas	Até 4 experiências	4.54	.541
	Igual ou + de 5 experiencias	4.19	.703
Trabalhar num ambiente excitante	Até 4 experiências	4.13	.715
	Igual ou + de 5 experiencias	3.77	.920
Ambiente de trabalho alegre	Até 4 experiências	4.29	.667
	Igual ou + de 5 experiencias	3.97	.706
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna	Até 4 experiências	4.44	.639
	Igual ou + de 5 experiencias	3.97	.983
A política de responsabilidade social é interessante	Até 4 experiências	3.96	.839
	Igual ou + de 5 experiencias	3.48	.962
A organização é orientada para o cliente	Até 4 experiências	4.17	.678
	Igual ou + de 5 experiencias	3.84	.735

*p<0,05 **p<0,01

Não foram encontradas diferenças estatísticas significativas em função da Área Profissional. De seguida, apresentam-se os resultados da análise das dimensões da escala EmptAt adaptada. A dimensão Relação Emocional, que agrupa itens associadas a uma boa relação com colegas e superiores e sentimento de pertença e a dimensão Equilíbrio, que agrupa itens relacionados com a proposta de valor para o colaborador, isto é, flexibilidade, compensações e tempo disponível, e a dimensão Gestão, que agrupa itens relacionados com o tipo de gestão por parte dos superiores, são as dimensões que têm as médias mais elevadas. Além disso, várias dimensões têm um elevado nível de correlação de *P-Pearson*, conforme se pode ver no quadro 5.34, de acordo com os valores apresentados por *Cohen* (1998, Cit in Bhattacharjee, 2012).

Quadro 5.34: Estatísticas descritivas e correlações para as dimensões da EmpAt – Emp

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Responsabilidade Social	3.81	.784	1						
2. Gestão	4.32	.565	.465**	1					
3. Relação Emocional	4.41	.431	.545**	.550**	1				
4. Social	4.18	.632	.358**	.492**	.578**	1			
5. Confiança	4.11	.654	.516**	.511**	.589**	.424**	1		
6. Equilíbrio	4.37	.531	.388**	.608**	.481**	.568**	.393**	1	
7. Económico	3.89	.619	.430**	.491**	.350**	.421**	.287**	.561**	1

*p<0,05 **p<0,01

Ao analisar-se as diferenças de médias das dimensões em função das variáveis demográficas, encontram-se algumas diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente para as seguintes: Grupo Etário, Formação Académica e Número de Experiências Profissionais. Para as restantes variáveis demográficas não foram encontradas diferenças. Assim, a dimensão Relação Emocional apresenta uma média mais elevada para os inquiridos nascidos nos anos 90 conforme se verifica no quadro 5.35.

Quadro 5.35: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt em função do Grupo Etário – Emp

Item		Média	Desvio Padrão
Relação Emocional	Anos 90	4.55	.395
	Antes dos Anos 90	4.34	.435
*p<0,05 **p<0,01			

Quando se analisam as diferenças de médias em função da Formação Académica percebe-se que as dimensões Gestão, Relação Emocional e Confiança são consideradas como mais importantes para os inquiridos que possuem uma licenciatura conforme se verifica no quadro 5.36.

Quadro 5.36: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt em função da Formação Académica – Emp

Item		Média	Desvio Padrão
Gestão	Licenciatura	4.54	.390
	Mestrado	4.21	.616
Relação Emocional	Licenciatura	4.56	.334
	Mestrado	4.33	.461
Confiança	Licenciatura	4.31	.558
	Mestrado	4.00	.686
*p<0,05 **p<0,01			

Quando se analisam as diferenças de médias em função do Número de Experiências Profissionais, salientam-se diferenças estatisticamente significativas para as dimensões Responsabilidade Social, Relação Emocional e Confiança, em que as pessoas com menos experiências profissionais tendem a considerar que os jovens valorizam mais estes aspetos do que aqueles que têm 5 ou mais experiências diferentes conforme se verifica no quadro 5.37.

Quadro 5.37: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt em função do Nº de Exp. Profissionais – Emp

Item		Média	Desvio Padrão
Responsabilidade Social	Até 4 experiências	3.96	.753
	Igual ou + de 5 experiencias	3.56	.783
Relação Emocional	Até 4 experiências	4.49	.391
	Igual ou + de 5 experiencias	4.28	.470
Confiança	Até 4 experiências	4.23	.622
	Igual ou + de 5 experiencias	3.90	.663
*p<0,05 **p<0,01			

De forma a verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das dimensões, utilizou-se o T-Paired Test, conforme se pode verificar no quadro 5.38. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões Responsabilidade Social *versus*

Económico, Gestão *versus* Relação Emocional e Equilíbrio, entre Relação Emocional *versus* Equilíbrio e a dimensão Social *versus* Confiança.

As dimensões Responsabilidade Social e Económico apresentam uma média inferior quando comparadas com as restantes dimensões. As dimensões Gestão e Relação Emocional são aquelas que apresentam uma média mais elevada quando comparadas com as restantes.

As dimensões Social e Confiança apresentam uma média superior quando comparadas com Responsabilidade Social e Económico. Por fim, a dimensão Equilíbrio tem uma média superior quando comparada com Responsabilidade Social, Social e Económico.

Quadro 5.38: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da EmpAt adaptada- Emp

Pares	t-test	Dimensões	Média	Desvio padrão
1	t = -6.419 (82)**	Responsabilidade Social Gestão	3.81 4.32	.785 .565
2	t = -8.302 (82)**	Responsabilidade Social Relação Emocional	3.81 4.41	.784 .431
3	t = -4.124 (82)**	Responsabilidade Social Social	3.81 4.18	.784 .632
4	t = -3.757 (82)**	Responsabilidade Social Confiança	3.81 4.11	.784 .654
5	t = -6.692 (82)**	Responsabilidade Social Equilíbrio	3.81 4.37	.784 .531
6	t = -.889 (82)	Responsabilidade Social Económico	3.81 3.89	.784 .619
7	t = -1.678 (82)	Gestão Relação Emocional	4.32 4.41	.565 .431
8	T = 2.127 (82)*	Gestão Social	4.32 4.18	.565 .632
9	t = 3.207 (82)**	Gestão Confiança	4.32 4.11	.565 .654
10	t = -.884 (82)	Gestão Equilíbrio	4.32 4.37	.565 .531
11	t = 6.614 (82)**	Gestão Económico	4.32 3.89	.565 .619
12	t = 4.052 (82)**	Relação Emocional Social	4.41 4.18	.431 .632
13	t = 5.215 (82)**	Relação Emocional Confiança	4.41 4.11	.431 .654

14	t = .780 (82)	Relação Emocional Equilíbrio	4.41 4.37	.431 .531
15	t = 7.730 (82)**	Relação Emocional Económico	4.41 3.89	.431 .619
16	t = .954 (82)	Social Confiança	4.18 4.11	.632 .654
17	t = -3.136 (82)**	Social Equilíbrio	4.18 4.37	.632 .531
18	t = 3.968 (82)**	Social Económico	4.18 3.89	.632 .619
19	t = -3.600 (82)**	Confiança Equilíbrio	4.11 4.37	.654 .531
20	t = 2.647 (82)**	Confiança Económico	4.11 3.89	.654 .619
21	t = 8.069 (82)**	Equilíbrio Económico	4.37 3.89	.531 .619

*p<0,05 **p<0,01

5.5.1. Análise das Práticas de Recrutamento – ERPm - Empregadores (Emp)

Iniciou-se a análise sobre as práticas de recrutamento que os empregadores consideram ter mais impacto sobre os jovens, pela apresentação das estatísticas descritivas para cada um dos itens da escala. A média desta escala é de 3.96 tal como se pode observar no quadro 5.39. Saliem-se que os itens com a média mais elevada são: “Os alunos que foram trabalhar para a organização terem tido boas experiências”, “A faculdade onde estudam encara a organização como um bom local de trabalho” e “Notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)”.

Quadro 5.39: Itens e respetivas estatísticas descritivas dos itens da escala ERPm – Emp

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Os alunos que foram trabalhar para a organização terem tido boas experiências	2	5	4.45	.642
A faculdade onde estudam encara a organização como um bom local de trabalho	1	5	4.23	.717
Notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)	2	5	4.23	.621
Os anúncios de emprego proporcionarem informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar	2	5	4.14	.636
Participar na feira de emprego da minha faculdade	1	5	4.04	.723
A organização patrocinar eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus	1	5	3.95	.882
Informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego da organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma	2	5	3.93	.851
Os antigos alunos desta faculdade trabalharem na organização	2	5	3.89	.778

Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor	2	5	3.82	.747
A organização ter uma boa relação com o Gabinete de Career Services	2	5	3.82	.814
Trabalhar com equipamentos ou produtos doados pela organização	2	5	3.73	.824
A presença de anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade	1	5	3.72	.738
As brochuras de recrutamento da organização atraírem a atenção dos candidatos	1	5	3.57	.880
Global			3.96	

Testou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias de todos itens da escala em função das variáveis demográficas, como Género, Grupo Etário, Formação Académica, Número de Experiências Profissionais e Área Profissional. Salienta-se que não se verificam diferenças estatísticas significativas em função da Área Profissional e do Género. Quando se analisam as diferenças de médias estatisticamente significativas, em função do Grupo Etário, destaca-se o item “Trabalhar com equipamentos ou produtos doados pela organização”, em que os inquiridos nascidos nos anos 90 consideram que este aspeto tem mais impacto junto dos jovens do que os nascidos antes dos anos 90 conforme se verifica no quadro 5.40.

Quadro 5.40: Diferenças de médias dos itens da ERPM em função do Grupo Etário – Emp

Item			Média	Desvio Padrão
Trabalhar com equipamentos ou produtos doados pela organização	(t=3.142)**	Anos 90	4.11	.875
		Antes dos anos 90	3.54	.732

*p<0,05 **p<0,01

Em função da Formação Académica, salienta-se que existe uma diferença estatisticamente significativa para o item, “Os antigos alunos da faculdade trabalharem na organização” em que os inquiridos com licenciatura consideram que tem mais impacto enquanto prática de recrutamento conforme se verifica no quadro 5.41.

Quadro 5.41: Diferenças de médias dos itens da ERPM em função da Formação Académica -Emp

Item			Média	Desvio Padrão
Os antigos alunos da faculdade trabalharem na organização	(t=2.290)*	Licenciatura	4.16	.721
		Mestrado	3.75	.776

*p<0,05 **p<0,01

De acordo com a análise das diferenças estatisticamente significativas em função do Número de Experiências Profissionais, salientam-se dois itens, “A organização patrocinar eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus” e “A organização ter uma boa relação com o Gabinete de *Career Services*”, que são considerados como tendo mais impacto junto dos jovens, por

aqueles que têm até 4 experiências do pelos que têm mais do que 5 experiências conforme se verifica no quadro 5.42.

Quadro 5.42: Diferenças de médias dos itens da ERPM em função do N^o. Exp. Profissionais – Emp

Item		Média	Desvio Padrão
A organização patrocinar eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos)	Até 4 experiências	4.12	.922
	5 ou + experiências	3.68	.748
A organização ter uma boa relação com o Gabinete de Career Services	Até 4 experiências	4.00	.792
	5 ou + experiências	3.52	.769

(t=2.241)* (t=2.721)**

*p<0,05 **p<0,01

Conforme se pode verificar no quadro 5.43 a dimensão Visibilidade, que agrupa práticas como notícias em meios de comunicação e ser considerado um bom empregador pela faculdade, é aquela que apresenta a média mais elevada. Os valores de correlação de *P-Pearson* são moderados entre dimensões, de acordo com Cohen (1998, Cit in Bhattacharjee, 2012).

Quadro 5.43: Estatísticas descritivas e correlações para as dimensões da ERPM – Emp

	Média	Desvio Padrão	1	2	3
1. Relação com a Faculdade	4.03	.487	1		
2. Anúncios	3.88	.565	.350**	1	
3. Visibilidade	4.10	.619	.391**	.347**	1

*p<0,05 **p<0,01

Posteriormente, analisaram-se diferenças de médias das dimensões em função de variáveis demográficas, como Género, Grupo Etário, Formação Académica, Número de Experiências Profissionais e Área Profissional. Não se verificam diferenças estatísticas significativas em função do Género, Grupo Etário, Formação Académica e Área Profissional. No entanto, verificou-se uma diferença estatisticamente significativa em função do Número de Experiências Profissionais, em que a dimensão Relação com a Faculdade é considerado por aqueles que têm até 4 experiências como tendo mais impacto junto dos jovens, do que pelos que têm 5 ou mais experiências, conforme se verifica no quadro 5.44.

Quadro 5.44: Diferenças de médias na ERPM em função do N^o de Exp. Profissionais – Emp

Item		Média	Desvio Padrão
Relação com a Faculdade	Até 4 experiências	4.14	.479
	5 ou + experiências	3.85	.449

(t=2.759)**

*p<0,05 **p<0,01

De forma a verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das escalas, utilizou-se o T-Paired Test, e verifica-se que a dimensão Anúncios é a dimensão com a média mais baixa quando comparada com a Relação com a Faculdade e Visibilidade. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões Relação com a Faculdade e Visibilidade conforme se verifica no quadro 5.45.

Quadro 5.45: Estatísticas descritivas e Paired t-test para as dimensões da ERPM adaptada - Emp

Pares	t-test	Dimensões	Média	Desvio padrão
1	t = 2.139 (82)*	Relação com a Faculdade	4.03	.487
		Anúncios	3.88	.602
2	t = -1.167 (82)	Relação com a Faculdade	4.03	.487
		Visibilidade	4.10	.467
3	T = -3.154 (82)**	Anúncios	3.88	.6'2
		Visibilidade	4.10	.467

*p<0,05 **p<0,01

5.5.3. Análise dos canais de comunicação - Empregadores (Emp)

Podemos verificar que o *LinkedIn* e os *Sites* das Empresas são considerados os canais mais usados pelos jovens para procurarem informação sobre os empregadores, conforme se observa no quadro 5.46.

Quadro 5.46: Frequência e percentagens de utilização para os Canais – Emp

Canais	Frequência	Percentagem
LinkedIn	74	89%
Sites das empresas	56	68%
Pesquisas no google	44	53%
Sites de emprego	40	48%
Facebook	17	21%
Revistas da especialidade	5	6%
Notícias da televisão	1	1%
Publicidade na televisão	1	1%

Sempre que se cumpriram as condições para proceder à análise com recurso ao Qui-quadrado, verificou-se que não havia associação entre os canais usados e as variáveis demográficas como Género, Grupo Etário, Formação Académica, Número de Experiências Profissionais e Área Profissional.

De forma a perceber se existem diferenças nas médias das dimensões de acordo com o uso de determinados canais, usou-se o t-test para amostras independentes. Deste modo, encontraram-se algumas diferenças estatisticamente significativas em função do canal usado para obter informação

sobre os empregadores e as dimensões da escala EmpAt adaptada, mas não se encontram diferenças estatisticamente relevantes para as dimensões da escala ERPM adaptada.

Deste modo, os inquiridos que consideram que os jovens consultam os *Sites* das Empresas para obter informação sobre as organizações, tendem a atribuir maior importância às dimensões Social e Confiança, conforme se verifica no quadro 5.47.

Quadro 5.47: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt adaptada em função dos Sites das Empresas – Emp

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Social	t = 2.006 (74)*	Consulta <i>Sites</i> das Empresas	4.29	.587
		Não consulta <i>Sites</i> das Empresas	3.97	.617
Confiança	T = 2.410 (74)*	Consulta <i>Sites</i> das Empresas	4.23	.610
		Não consulta <i>Sites</i> das Empresas	3.82	.748

*p<0,05 **p<0,01

Os inquiridos que consideram que os jovens consultam o *Facebook* para obter informação sobre as organizações, tendem a atribuir mais importância às dimensões Social e Confiança conforme a Quadro 5.48.

Quadro 5.48: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt adaptada em função do Facebook – Empregadores

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Social	t = 2.104 (74)*	Usa <i>Facebook</i>	4.48	.483
		Não usa <i>Facebook</i>	4.13	.620
Confiança	T = 2.272 (74)*	Usa <i>Facebook</i>	4.44	.527
		Não usa <i>Facebook</i>	4.03	.681

*p<0,05 **p<0,01

Também os inquiridos que consideram que os jovens usam Revistas da Especialidade para obter informação sobre as organizações, tendem a atribuir mais importância à dimensão Relação Emocional conforme Quadro 5.49.

Quadro 5.49: Diferenças de médias para as dimensões da EmpAt adaptada em função das Revistas da Especialidade – Emp

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Relação Emocional	T = 2.016 (74)*	Usa Revistas da Especialidade	4.80	.200
		Não usa Revistas da Especialidade	4.41	.423

*p<0,05 **p<0,01

5.5.4. Análise dos fatores reputacionais

A análise dos itens que contribuem para a reputação da organização junto da comunidade local demonstra que os inquiridos, tendencialmente, avaliam bem as suas organizações em termos de reputação. A média global da escala foi de 5.70.

O teste de fiabilidade Alfa de Cronbach para cada escala global tem um valor de .927 o que revela que esta é robusta.

Os três itens com as médias mais elevadas são: “É ética e responsável”, “Admiro e respeito esta organização” e “Confio na organização” e os que têm médias mais baixas estão relacionados com a dimensão da organização, nomeadamente “É um grande empregador de jovens graduados em Portugal”, “É uma das maiores na área de IT em Portugal” e “É uma das maiores em Portugal”, conforme se verifica no quadro 5.50.

Quadro 5.50: Itens e respetivas estatísticas descritivas dos itens sobre reputação - Emp

Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
É ética e responsável.	1	7	6.39	.969
Admiro e respeito esta organização.	2	7	6.31	.953
Confio na organização.	2	7	6.27	.891
Tem perspetiva de futuro em Portugal.	2	7	6.25	.954
Preocupa-se com os colaboradores.	2	7	6.23	.938
Considero que tem boa reputação.	2	7	6.23	.941
É lucrativa.	2	7	6.17	.983
Tenho bons feelings em relação a esta organização.	2	7	6.11	.979
Quero continuar a trabalhar nesta organização.	1	7	6.11	1.344
Tem uma boa performance financeira.	2	7	6.1	.922
É um empregador atrativo.	1	7	5.73	1.193
Oferece bons benefícios.	1	7	5.64	1.282
Tem práticas amigas do ambiente.	1	7	5.52	1.220
Avalio positivamente a comunicação com a minha organização	2	7	5.52	1.193
Avalio positivamente os canais usados pela organização para comunicar com o público	2	7	5.42	1.199
Oferece salários competitivos.	1	7	5.4	1.234
Avalio positivamente a comunicação da minha organização com o público	1	7	5.25	1.380
Suporta a comunidade local.	1	7	4.98	1.572
É um grande empregador de jovens graduados em Portugal.	1	7	4.78	1.673
É uma das maiores na área de IT em Portugal.	1	7	4.43	1.949
É uma das maiores em Portugal.	1	7	4.12	1.941
Global			5.70	

Para a análise de diferenças estatisticamente significativas usou-se o *t-test* para amostras independentes. Não se encontram diferenças estatisticamente significativas em função das seguintes variáveis demográficas: Número de Experiências Profissionais e Área Profissional e Grupo Etário.

De seguida, apresentam-se as diferenças estatisticamente significativas entre médias em função das variáveis demográficas, Género e Formação Académica.

Assim, encontram-se diferenças estatisticamente significativas em função do Género, para os itens “Oferece salários competitivos” e “Oferece bons benefícios”, em que os inquiridos do género masculino apresentam médias mais elevadas do que os do género feminino, conforme se pode verificar no quadro 5.51.

Quadro 5.51: Diferenças de médias para os itens de reputação em função do género - Emp

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Oferece salários competitivos	t = -3.413 (81)**	Feminino	5.11	1.260
		Masculino	6.06	.882
Oferece bons benefícios	T = -2.688 (81)**	Feminino	5.41	1.269
		Masculino	6.20	1.155

*p<0,05 **p<0,01

Quando se analisam os resultados em função da Formação Académica, encontram-se diferenças de médias estatisticamente significativas para os itens “Preocupa-se com os colaboradores”, “É ética e responsável”, “Oferece bons benefícios”, “Tem uma boa performance financeira” e “É lucrativa”, em que os inquiridos que possuem uma licenciatura apresentam médias mais elevadas do que os que têm um mestrado conforme se verifica no quadro 5.52.

Quadro 5.52: Diferenças de médias para os itens de reputação em função da Formação Académica – Emp

Dimensão	t-test		Média	Desvio padrão
Preocupa-se com os colaboradores	t = 3.089 (80)**	Licenciatura	6.64	.611
		Mestrado	6.00	1.014
É ética e responsável	t = 3.086 (80)**	Licenciatura	6.74	.511
		Mestrado	6.19	1.106
Oferece bons benefícios	t = 2.809 (80)**	Licenciatura	6.10	.900
		Mestrado	5.39	1.403
Tem uma boa performance financeira	t = 3.028 (80)**	Licenciatura	6.48	.559
		Mestrado	5.87	1.010
É lucrativa	T = -2.604 (80)*	Licenciatura	6.53	.566
		Mestrado	5.96	1.104

*p<0,05 **p<0,01

5.6. Comparação entre a amostra dos Jovens e dos Empregadores – análise da investigação empírica quantitativa

Procedeu-se à comparação das duas amostras, jovens e empregadores, uma vez que o modelo teórico apresentado pressupõe que exista um alinhamento entre o que pensam os jovens e as perceções dos empregadores sobre estes.

5.6.1. Análise dos fatores de atratividade do empregador - EmpAt

Para perceber se as diferenças de médias, entre amostras, isto é, jovens e empregadores, são estatisticamente significativas realizou-se o *t-test* para amostras independentes. Optou-se por se comparar as médias para todos os itens que constituem a escala e posteriormente entre as diferentes dimensões. Assim, encontraram-se várias diferenças estatisticamente significativas em relação a itens da escala EmpAt.

Pelos resultados apresentados no quadro 5.53, podemos conferir que os empregadores consideram que os estudantes valorizam mais alguns itens do que os próprios o fazem. Assim, os jovens valorizam menos aspetos como “Reconhecimento por parte da gestão”, “Ambiente de trabalho divertido”, “Boa relação com os superiores”, “Colegas apoiantes e encorajadores”, “A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias”, “O horário de trabalho e local são flexíveis”, “Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras”, “A organização produz produtos e serviços de alta qualidade”, “Experiência de trabalho com vários departamentos”, “A organização produz produtos e serviços inovadores”, “Oportunidade de ensinar a terceiros o que aprendi”, “A organização é orientada para o cliente”, “A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo”, do que os empregadores pensam.

No entanto, os jovens valorizam mais alguns itens do que os empregadores, nomeadamente, “Ser um trampolim para um emprego melhor”, “Ganhar experiência profissional”, “Salário acima da média”, “Segurança no trabalho”, “Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses”.

Quadro 5.53: Diferenças de médias para os itens da escala EmptAt em função da Amostra

Item			Média	Desvio Padrão
Reconhecimento por parte da gestão	t=(-3.055)**	Estudantes	3.95	.699
		Empregadores	4.24	.820
Ambiente de trabalho divertido	t=(-2.540)*	Estudantes	3.96	.802
		Empregadores	4.19	.756
Ser um trampolim para um emprego melhor	t=(3.460)**	Estudantes	3.84	.837
		Empregadores	3.45	.991
Ganhar experiência profissional	t=(2.787)**	Estudantes	4.57	.610
		Empregadores	4.33	.767
Boa relação com os superiores	t=(-2.238)*	Estudantes	4.21	.666
		Empregadores	4.39	.559
Colegas apoiantes e encorajadores	t=(-4.317)**	Estudantes	4.25	.709
		Empregadores	4.52	.503
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias	t=(-4.592)**	Estudantes	4.19	.723
		Empregadores	4.58	.646
O horário de trabalho e local são flexíveis	t=(-3.771)**	Estudantes	4.07	.907
		Empregadores	4.46	.738
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras	t=(-2.959)**	Estudantes	3.83	.844
		Empregadores	4.12	.817
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	t=(-1.969)*	Estudantes	4.07	.750
		Empregadores	4.24	.655
Experiência de trabalho com vários departamentos	t=(-2.606)**	Estudantes	3.56	.886
		Empregadores	3.83	.853
A organização produz produtos e serviços inovadores	t=(-2.900)**	Estudantes	3.78	.822
		Empregadores	4.04	.740
Salário acima da média	t=(3.504)**	Estudantes	4.23	.659
		Empregadores	3.95	.868

Oportunidade de ensinar a terceiros o que aprendi	t=(-4.128)**	Estudantes	3.58	.972
		Empregadores	3.99	.834
A organização é orientada para o cliente	t=(-6.272)**	Estudantes	3.50	.950
		Empregadores	4.05	.714
Segurança no trabalho	t=(2.852)**	Estudantes	4.40	.683
		Empregadores	4.17	.762
A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo	t=(-4.314)**	Estudantes	4.09	.660
		Empregadores	4.42	.607
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses	t=(3.363)**	Estudantes	4.57	.581
		Empregadores	4.34	.649

*p<0,05 **p<0,01

De seguida, apresentam-se os resultados da comparação das médias para as diferentes dimensões. Saliem-se as diferenças estatisticamente significativas entre médias para as dimensões Gestão, Relação Emocional, Confiança em que os empregadores pensam que são mais importantes do que os jovens as consideram. No entanto, a dimensão “Económica” foi considerada menos importante pelos empregadores do que pelos jovens, conforme se pode verificar no quadro 5.54.

Quadro 5.54: Diferenças de médias para as dimensões da EmptAt adaptada em função da Amostra

Item			Média	Desvio Padrão
Gestão	(t=-4.174)**	Estudantes	4.05	.550
		Empregadores	4.32	.616
Relação Emocional	(t=-3.149)**	Estudantes	4.25	.522
		Empregadores	4.41	.430
Confiança	(t=-2.025)*	Estudantes	3.95	.671
		Empregadores	4.11	.654
Económica	(t=3.371)**	Estudantes	4.10	.528
		Empregadores	3.89	.619

*p<0,05 **p<0,01

5.6.2. Análise das práticas de Recrutamento - ERPM

Optou-se por se comparar as médias para todos os itens que constituem a escalas e posteriormente, para as diferentes dimensões. Assim, encontraram-se várias diferenças estatisticamente significativas em relação a itens da escala ERPM. Com a análise da Quadro 5.55 verificou-se que empregadores atribuem médias mais elevadas do que os jovens em relação a todos os itens sobre as práticas de recrutamento.

Quadro 5.55: Diferenças de médias para os itens da escala ERPM em função da Amostra

Item			Média	Desvio Padrão
Os anúncios de emprego proporcionarem informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar	t=(-6.184)**	Estudantes	3.64	.972
		Empregadores	4.14	.636
Notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)	t=(-7.938)**	Estudantes	3.61	.953
		Empregadores	4.23	.621
Os antigos alunos desta universidade/ escola trabalharem na organização	t=(-6.931)**	Estudantes	3.10	.991
		Empregadores	3.89	.778
Trabalhar com equipamentos ou produtos doados pela organização	t=(-3.557)**	Estudantes	3.31	1.022
		Empregadores	3.73	.824

Informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego da organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma	t=(-4.863)**	Estudantes	3.43	1.044
		Empregadores	3.93	.851
Os alunos que foram trabalhar para a organização terem tido boas experiências	t=(-5.092)**	Estudantes	3.95	.870
		Empregadores	4.45	.642
Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor	t=(-5.383)**	Estudantes	3.33	.977
		Empregadores	3.82	.747
A faculdade onde estudam encarar a organização como um bom local de trabalho	t=(-7.227)**	Estudantes	3.60	.922
		Empregadores	4.23	.717
A organização patrocinar eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus	t=(-6.823)**	Estudantes	3.23	1.050
		Empregadores	3.95	.882
As brochuras de recrutamento da organização atraírem a atenção dos candidatos	t=(-2.345)*	Estudantes	3.30	.992
		Empregadores	3.57	.880
A organização ter uma boa relação com o Gabinete de Career Services	t=(-6.776)**	Estudantes	3.16	.828
		Empregadores	3.82	.814
A presença de anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou com folhetos	t=(-7.330)**	Estudantes	2.92	.963
		Empregadores	3.72	.738

*p<0,05 **p<0,01

Relativamente às dimensões da ERPM adaptada, existem diferenças estatisticamente significativas nas três dimensões quando se comparam os jovens com os empregadores, conforme se verifica no quadro 5.56. Os empregadores tendem a ter a perceção de que estas dimensões são mais importantes do que os jovens as consideram.

Quadro 5.56. Diferenças de médias para as dimensões para ERPM adaptada em função da Amostra

Item			Média	Desvio Padrão
Relação com a faculdade	(t=-11.320)**	Estudantes	3.34	.689
		Empregadores	4.03	.487
Anúncios	(t=-5.713)**	Estudantes	3.46	.805
		Empregadores	3.88	.602
Visibilidade	(t=-9.809)**	Estudantes	3.51	.728
		Empregadores	4.10	.467

*p<0,05 **p<0,01

5.6.3. Análise dos canais de comunicação

Existe uma associação entre a Amostra e o *LinkedIn*, $\chi^2 (1, 608) = 31.326$, $p = .000$, Notícias na TV, $\chi^2 (1, 608) = 7.418$, $p = .006$, Publicidade na TV, $\chi^2 (1, 608) = 3.884$, $p = .049$, Site das empresas, $\chi^2 (1, 608) = 8.158$, $p = .004$ e Site de Emprego $\chi^2 (1, 608) = 4.638$, $p = .031$.

Assim, conforme se pode ver no quadro 5.57, os empregadores desvalorizam o impacto das Notícias e Publicidade na TV e consideram mais importantes canais como, o *LinkedIn*, Site das empresas e Site de Emprego. Pode concluir-se que estes canais não são independentes da Amostra. Quando analisamos o Phi e V de Cramer verificamos que apresenta uma associação fraca para a Publicidade na TV, Notícias na TV, Site das Empresas e Site de Emprego por apresentarem valores abaixo de .15 e forte para o *LinkedIn*, por apresentar um valor superior a .15 (Akogu, 2018; Espírito-Santo & Daniel, 2017).

Quadro 5.57: Percentagens de frequência dos canais de comunicação em função da Amostra

	LinkedIn	Notícias na TV	Publicidade na TV	Site das Empresas	Sites de Emprego
Empregadores	97%	1%	1%	74%	53%
Jovens	65%	13%	8%	56%	39%

5.6. Empregadores – análise da investigação empírica qualitativa

Neste ponto são apresentados os resultados da análise qualitativa das entrevistas realizadas aos profissionais das organizações selecionadas. O procedimento de análise aplicado foi descrito no capítulo IV pelo que de seguida será explicada a narrativa analítica com seleção dos extratos mais relevantes que a representam e facilitam a leitura dos resultados. Os resultados são apresentados pela ordem dos temas identificados no capítulo anterior.

Estratégia

Verifica-se que é importante ter uma estratégia claramente definida para a marca-empregador, de forma a atrair candidatos com as características pretendidas e necessárias para a organização. É uma estratégia global de várias áreas da organização que é desenvolvida ouvindo os vários *stakeholders* internos. Além disso, tende a ser uma estratégia integrada, em que se procura posicionar a marca, não só junto dos jovens, mas também junto de perfis mais seniores.

[Entrevistado 1] *“Nós fazemos múltiplas atividades e múltiplos temas para tentar ser o mais atrativos possível para diferentes níveis de contratação. Para jovens— portanto, nós contratamos recém-licenciados, recém-mestrados e pessoas com experiência e pessoas com muita experiência. E portanto, temos, temos uma estratégia que tentamos posicionar-nos para contratar, obviamente, diferentes níveis.”*

[Entrevistado 7] *“(…) nós temos uma estratégia muito abrangente. Ou seja, o nosso foco não é, exclusivamente para uma Área em concreto do IT.”*

[Entrevistado 6] *“é um todo que se conjuga no resultado final de Employer Branding”*

A urgência de ter uma marca-empregador forte está diretamente relacionada com as necessidades de contratação da organização. Ou seja, as iniciativas que suportam esta estratégia tendem a ser definidas mediante o número de contratações que necessitam ser concretizadas ao longo do ano e dependendo disso, há um maior ou menor investimento em iniciativas para promover a marca-empregador. Apesar da ligação das iniciativas às necessidades de recrutamento, as organizações demonstram uma preocupação generalizada com as iniciativas que permitem tornar-se mais atrativas para os candidatos. Verifica-se que esta estratégia tem impacto ao nível das iniciativas, mas também das mensagens, formato, canais e posicionamento da marca.

[Entrevistado 9] *“relativamente aqui à nossa estratégia, em Portugal para Employer Brand nós temos de ligar diretamente às nossas necessidades de recrutamento e também, ao nosso público target”*

[Entrevistado 1] *“Temos sempre objetivos agressivos de contratação, ou seja, um número muito elevado de pessoas que tentamos contratar todos os anos e portanto, isso obriga-nos a ter uma estratégia, um conjunto de iniciativas para o fazer.”*

[Entrevistado 8] *“Nós temos um plano anual. Nós sabemos quantas pessoas é que queremos recrutar e para que áreas é que queremos recrutar e depois temos um, um plano de ações que vamos fazer.”*

[Entrevistado 3] *“(…) recentemente, definimos quem é que é o nosso público-alvo em termos de Employer Branding. Hum, definimos também os canais que queríamos usar para fazer esse Employer Branding. Hum, quais é que seriam aqui os, o— pronto, não só canais digitais como também meios físicos, hum, para promover a Empresa enquanto empregador. (...)definimos em que Fóruns é que queríamos estar, em que Universidades é que queríamos, também, ser ativos em termos de participação. Hum, isso foi delineado. Hum, e depois em termos de mensagens a passar, também temos estado a trabalhar. Ainda não é um processo que esteja completamente fechado...”*

A estratégia de marca-empregador depende essencialmente do departamento de recursos humanos, apesar de ser descrita como estratégia que pertence a todos os departamentos. A equipa de recursos humanos é responsável por trabalhar com as diferentes áreas, identificando as necessidades de recrutamento, de forma a delinear a melhor estratégia para responder às solicitações da organização. O departamento de marketing e/ou comunicação surge com uma área de suporte que desenvolve conteúdos, imagem gráfica ou outro tipo de materiais a serem usados nas iniciativas da marca-empregador. Nota-se igualmente que existe um forte envolvimento dos quadros dirigentes das organizações em termos de suporte à existência de uma estratégia de marca-empregador, sendo que acaba por ser uma estratégia de toda a organização que é espelhada em todas as suas ações.

[Entrevistado 6] *“Direção de Recursos Humanos, a Direção Corporativa e depois, todos os intervenientes das áreas de, das áreas de negócio. Porque é uma dança com várias, vários participantes. Porque nós enquanto Recursos Humanos, acabamos por ser os facilitadores, não é? O papel dos Recursos Humanos é às vezes facilitar aqui os contactos.”*

[Entrevistado 5] *“Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Marketing. Depois podemos é ir buscar outros, outras— não lhe vou chamar departamentos, mas outras equipas que podem ajudar em nalgumas iniciativas.”*

[Entrevistado 1] *“tem o envolvimento direto do, do CEO, do, das Direções das diferentes Unidades de Negócio, da Área de Pessoas e da área de Marketing.”*

[Entrevistado 12] *“os Recursos Humanos acabam por estar já muito autónomos; no fundo, já têm uma série de ferramentas de comunicação, de como comunicar, são eles que definem os locais onde vão estar presentes (não é a comunicação), havendo já uma, uma identidade e uma série de meios de comunicação, que já estão ao dispor da RH.”*

Por fim, percebe-se que as organizações usam frases fortes na sua comunicação de marca-empregador para se diferenciarem das concorrentes, que funcionam como motes de ação para as iniciativas e para os colaboradores orientarem as suas ações. Estas frases pretendem contribuir para a imagem que querem projetar no mercado.

[Entrevistado 6] *“um elemento de identificação que é o “Together has no limits”. Esta frase está sempre presente”*

[Entrevistado 2] *“tem de ser uma Empresa-Cidadã (...) e, portanto, essas diretrizes, que de certa forma emanam da administração, acabam por nortear tudo aquilo que nós tentarmos implementar e definir dentro dessa estratégia.”*

Presença externa

A opinião pública é importante quando se avalia a reputação de uma organização, pelo que há um esforço das organizações por se tornarem relevantes no mercado e serem falados de uma forma positiva. O sector de IT está em crescimento e concorre pelo talento jovem uma vez que a oferta de emprego é superior à oferta de graduados pelas universidades. Nem sempre se encontram os candidatos necessários para fazer face à necessidade de contratação e por esse motivo competem pela atração e de preferência, pela atração dos melhores. É por este motivo que a estratégia de marca-empregador está intimamente interligada com as necessidades de recrutamento da organização como se refletiu anteriormente. A reputação, a forma como são percecionadas externamente, são aspetos importantes para as organizações se tornarem atrativas para os candidatos e que devem ser trabalhadas proactivamente por diferentes áreas da organização. É generalizado que se a organização tiver má reputação sabe que terá mais dificuldades em ser escolhida pelos candidatos.

[Entrevistado 7] *“nós temos um desafio, nós temos um desafio relativamente grande na reputação, e todas as empresas têm, porque, porque este mercado porque acaba por ser muito grande, mas ao mesmo tempo muito pequeno.”*

[Entrevistado 1] *“E já descobrimos que há concorrentes nossos que têm uma péssima reputação em algumas faculdades por aquilo que foi acontecendo às pessoas que saíam dessa faculdade e iam para lá trabalhar. Porque foram maltratados ou porque trabalham muitas horas ou por o que quer que seja.”*

[Entrevistado 9] *“reputação é completamente top of mind para nós; nós fazemos os possíveis, para que não haja nenhum impacto negativo da Empresa no mercado.”*

[Entrevistado 4] “Quando nós chegarmos a um limite, se calhar, temos que aumentar bastante o caudal de entrada, aí sim, vou ter que ter, ter essa maior preocupação.”

[Entrevistado 3] “A nossa grande dificuldade em recrutar e ser atrativos para estudantes de IT.”

[Entrevistado 8] “Porque nós sabemos que se fizermos alguma coisa errada ou nos enganarmos, as repercussões podem ser muito grandes.”

Sendo um mercado competitivo as organizações partem do pressuposto que os candidatos não têm de se preocupar com a sua empregabilidade. Os graduados em IT têm sempre mais do que uma opção de escolha em termos de emprego. Isto faz com que as organizações se tenham de preocupar em se diferenciar dos seus concorrentes através da imagem que criam no mercado.

[Entrevistado 3] *“maior parte das pessoas que nós contratamos, hum, é num mercado muito competitivo, onde as pessoas não, não precisam de procurar emprego, não é?”*

[Entrevistado 9] *“está a viver numa época em que há avanços tecnológicos, há concorrência, há oferta e especialização, por isso, eles também têm que fazer a diferenciação.”*

[Entrevistado 5] *“para tentar construir uma mensagem diferente também. Ou seja, não é só o ser falados, mas é o sobre o que é que somos falados.”*

[v 12] *“Porque hoje em dia, no nosso mercado de trabalho, as pessoas saltam muito, não é. Hum, e a retenção, muitas vezes, não tem só a ver com aquilo que a pessoa ganha, não é? Tem a ver com tudo o resto que está para lá do que a pessoa ganha.”*

Por este motivo, existe uma clara preocupação em auscultar o que o mercado diz sobre a organização, através de estudos internos e participação em rankings públicos. As organizações sabem o impacto que os rankings públicos têm para os colaboradores, para clientes e candidatos. Alguns entrevistados referem que apesar de serem uma forma de medirem como são vistos pelos seus colaboradores, acaba por tornar-se um instrumento interessante para ser usado nas mensagens usadas nas comunicações externas.

[Entrevistado 12] *“Ora bem, nos fazemos com muita regularidade avaliação da performance da Empresa, a nível da prestação de serviço, qualidade da resposta, e hum, a perceção que os clientes têm da Empresa.”*

[Entrevistado 5] *“Em campanhas, portanto, o, o conteúdo que nós usamos, usamos, podemos usar, por exemplo, o nosso Great Place to Work.”*

[Entrevistado 10] *“Claro que o principal, a nossa reputação, creio que está muito relacionada com o termos pessoas com capacidade para atender às necessidades dos nossos clientes. (...) mostra credibilidade.”*

[Entrevistado 4] *“foi o ano passado, nós, concorremos aos, aos “Great Places to Work” (no ano passado, este ano, aliás) pela primeira vez, ficamos bem classificados. (...) O nosso principal driver foi, realmente, perceber o que é que podíamos fazer melhor para as pessoas. (...) E fizemos mais nessa*

ótica de: “Quais são os pontos em nós que podíamos ser melhores.”, e comparamo-nos com o mercado. Isso foi o driver principal, saber o que é que as pessoas tinham a dizer de nós. E depois, claro, driver secundário, ganhar um bocadinho dessa exposição.”

As organizações preocupam-se com a imagem que passam para o mercado, porque é através desta que podem tornar-se mais ou menos atrativas e conseqüentemente recrutar mais ou menos candidatos. Existe uma pressão para as organizações da área de IT se reinventarem constantemente de forma a manterem-se relevantes. Estas nem sempre se diferenciam pelo descritivo das funções uma vez que tarefas são semelhantes entre si o que dificulta diferenciar-se dos seus concorrentes. Este é um dos desafios com que se confrontam muito frequentemente. Além de que, quando não são conhecidas no mercado têm menos poder de atração, já que os jovens preferem trabalhar em organizações que têm um bom nome no mercado, que são conhecidas e que são consideradas líderes no seu campo de ação. Uma das formas de se promoverem é por exemplo, com a participação em eventos públicos através de oradores que são colaboradores da organização.

[Entrevistado 3] *“sentimos que temos que fazer aqui um, um esforço para mudar a nossa imagem, para passar uma imagem de maior Inovação para fora, não é? (...) isso é importante e os nossos produtos na Cloud, e e Inteligência Artificial; temos projetos nessa área, por exemplo. Então, tentamos passar mensagens que vão ao encontro de, dessa, dessa perspectiva”*

[Entrevistado 6] *“queremos aumentar, sem dúvida, o awareness; queremos que a marca fique reconhecida, seja uma marca reconhecida no mercado”*

[Entrevistado 10] *“queremos passar uma imagem de que somos uma Empresa — a maioria das pessoas que vai ver o nosso anúncio não nos vai conhecer, mas que sinta que somos uma Empresa profissional. Hum, com alguma dimensão e, portanto, não somos uma Startup”*

[Entrevistado 8] *“Há vários estudos, e às vezes nós somos premiados como uma das melhores empresas onde os recém-licenciados gostariam de trabalhar. Portanto também medimos, e isso é muito a percepção do mercado.”*

[Entrevistado 11] *“Fruto de sermos líderes no mercado de Networking e em algumas outras áreas, hum, acho que é bom trabalhar numa empresa como líder de mercado.”*

[Entrevistado 5] *“quando alguém é um speaker, obviamente, dá outra validade enquanto expert numa área qualquer. Portanto, desse tipo de eventos, tanto mais ligados a indústrias, tecnologia em geral, como eventos mais ligados a recrutamento.”*

A qualidade dos produtos e serviços, a par da coerência entre o que se diz e o que se faz, condiciona a imagem que as organizações transmitem para o mercado. Tal como já foi salientado anteriormente, se uma organização viver situações avaliadas como negativas pelos seus clientes ou o público em geral dificultam a sua capacidade de atrair candidatos e clientes. Por este motivo, a

confiança numa determinada organização demora tempo a ser desenvolvida e pode ser destruída com um único erro, pelo que não dá espaço para equívocos que possam manchar a forma como são vistos.

[Entrevistado 8] *“tem que haver uma coerência entre aquilo que se diz e aquilo que se faz (...) Caso contrário, é o descrédito total”*

[Entrevistado 2] *“Portanto, se nós queremos ser uma escola de engenharia, vamos ter programas e fazer ações que reflitam isso mesmo. (...) Portanto, se queremos ser uma escola de engenharia, vamos mostrar que somos, não vamos dizer.”*

[Entrevistado 3] *“Em termos de reputação também é trabalhada, obviamente, com os nossos clientes, com os nossos parceiros, na qualidade do produto, não é? Nós preocupamos com a qualidade do produto”*

[Entrevistado 8] *“a confiança é algo que muitas pessoas falaram sobre isto, é algo que demora anos a construir e pode demorar um minuto a ser destruído.”*

As organizações definem estratégias em função do público-alvo com quem estão a comunicar. Preocupam-se igualmente com a criação de correspondência entre as preferências dos candidatos e o que a organização oferece para se posicionarem como preferenciais. Desenvolvem várias iniciativas para comunicarem uma imagem que seja interessante. Usam por exemplo, campanhas orgânicas em que são os colaboradores que partilham opiniões e histórias da organização, ou contacto direto com universidades principalmente quando se trata de um segmento jovem. Apesar de falarem de segmentação de mercado, defendem que em termos mais estratégicos comunicam de forma a tornar-se preferenciais para todos os perfis e não apenas para o segmento jovem. No entanto, adaptam os seus discursos aos públicos que pretendem atingir. O segmento jovem é extremamente importante para as organizações na área das tecnologias em termos de recrutamento, pelo que definem cuidadosamente os planos que os posicionem junto destes perfis. Por fim, a segmentação dos perfis juniores é feita em função da universidade em que estes estudam.

[Entrevistado 9] *“Portanto, nós temos a noção do que é que esta geração procura, não é? Aliás, procuram muita coisa e nós tentamos ir de encontro, portanto, a essa procura, referindo o que é que a nossa organização poderá oferecer e que possa fazer um match com essa procura.”*

[Entrevistado 2] *“sabemos perfeitamente quando estamos a comunicar, para um determinado target, nós vamos adaptar o discurso e vamos realçar certo tipo de características da proposta de valor. E, se calhar se estivermos a comunicar noutra contexto vamos fazer sobressair outros aspetos.”*

[Entrevistado 11] *“E, e mais rapidamente eu influencio se a minha cara aparece num post, vou dizer aos meus amigos todos, não é? Por isso, acreditamos, também, muito nesse, nessa estratégia de comunicação do Employee Advocacy; os empregados serem os advogados da marca”*

[Entrevistado 7] *“se tivermos um recrutador de perfis Sênior, ele procura, talvez, os mesmos perfis que um recrutador de perfis júnior; a abordagem é a mesma, a forma de apresentar o projeto é a mesma, a forma de comunicar é a mesma.”*

[Entrevistado 9] *“Portanto os alunos, numa grande maioria nas escolas de engenharia e cursos stand. O que significa que as ações que nós fazemos ao nível, digamos, de Employer Brand, de eventos, de comunicação, acaba por estar diretamente direcionadas para esse público target”*

[Entrevistado 2] *“sabemos perfeitamente quando estamos a comunicar, para um determinado target, nós vamos adaptar o discurso e vamos realçar certo tipo de, de características da proposta de valor. E, se calhar se estivermos a comunicar noutro contexto ou para outra franja, vá, vamos, vamos fazer sobressair outros aspetos.”*

[Entrevistado 11] *“Independentemente da idade. Independentemente do género. Independentemente da localização, ao dia de hoje, muito Independentemente da localização. Queremos saber e queremos que os nossos profissionais sejam os melhores do Mercado.”*

[Entrevistado 5] *“Todos os anos temos um brainstorming e depois isso resulta num plano de comunicação, para o ano seguinte. Ou pelo menos num calendário. E depois o calendário inclui iniciativas para diferentes públicos-alvo.”*

[Entrevistado 10] *“o principal recrutamento centra-se mais em jovens, portanto, o nosso, hum, foco é no público recém-licenciado ou até, até dois anos.”*

Atividades de recrutamento

Os canais usados pelas organizações para atividades de recrutamento são essencialmente digitais, com exceção para as atividades que fazem com as universidades e as atividades de passa-palavra. Salientam que o *LinkedIn* é a rede com que obtêm melhores resultados quando se trata de recrutamentos. Quer seja, em atividades de pesquisa e contacto ativo, quer seja através de publicações das oportunidades em aberto ou, ainda como veículo para darem a conhecer a cultura da organização através de publicações dos seus colaboradores. Relativamente a outras redes sociais, como *Facebook*, *Instagram* ou *Twitter* parecem ser praticamente irrelevantes na divulgação das suas oportunidades, por considerarem que não têm impacto junto do seu público-alvo. O *Facebook* é visto como já não sendo a rede social relevante para os jovens e o *Instagram* ainda pouco integrado nas estratégias corporativas de comunicação das organizações.

[Entrevistado 7] *“LinkedIn. O LinkedIn é, é a ferramenta”*

[Entrevistado 9] *“Claro que usamos, muitas redes sociais (...) destacaria o LinkedIn; o LinkedIn acaba por ser aqui a nossa grande rede social”*

[Entrevistado 2] *“O LinkedIn é uma, uma plataforma que utilizamos bastante. Hum, comunicamos muito no LinkedIn, de forma institucional e de forma espontânea, também. Incentivamos os nossos colegas a, a também partilharem conteúdos que, que estejam relacionados com a Empresa.”*

[Entrevistado 11] *“Acima de tudo, digitais. Vamos lá a ver, o que não é digital são as, os processos de recrutamento junto das universidades.”*

[Entrevistado 6] *“perceber as novas dinâmicas, onde é que os jovens vão à procura das oportunidades, perceber o que é atrativo.”*

As atividades de passa-palavra são bastante relevantes enquanto instrumento para influenciar a imagem junto do mercado de talento e, por esse motivo, são incentivadas pelas equipas de recursos humanos. Existem várias situações em que este canal é usado, nomeadamente: através das entrevistas, dos colaboradores e de outras experiências em que os candidatos contactem com a organização. No global, as entrevistas são apontadas como um canal privilegiado para transmitir a cultura e os valores da organização, para passarem uma imagem positiva sobre como tratam as pessoas e para criarem uma boa relação com os candidatos. A expectativa é que os jovens, mesmo que não fiquem na organização, possam transmitir aos colegas a boa experiência que tiveram na entrevista. Os colaboradores são vistos como os principais embaixadores da marca, porque falam na primeira pessoa tornando as mensagens mais pessoais e apelando a aspetos emocionais. A maioria das organizações considera que se os colaboradores gostarem de estar na organização, vão falar positivamente sobre ela em contextos informais e que isso é muito relevante em termos de atração. Além disso, existem práticas sistematizadas para promoverem uma cultura de passa-palavra, quer seja através de programas de referência, quer seja através de solicitarem a partilha de oportunidades da organização nas redes pessoais dos colaboradores. Por fim, de reforçar que todos os contactos entre a organização e potenciais candidatos são vistos como oportunidades para influenciarem aquilo que se comunica sobre ela.

[Entrevistado 10] *“Posso dizer que não sendo nós uma Empresa muito conhecida, a maioria do, do nosso recrutamento é por referências. recrutamos em média mais do que cinco pessoas por, por mês, hum e portanto, a maioria é referências.”*

[Entrevistado 7] *“E depois muitas referências. Nós trabalhamos muito, como temos uma grande relação pessoal com os nossos Consultores, eu diria que, tranquilamente 15, 20% da nossa, das nossas novas contratações vêm de quem cá está.”*

[Entrevistado 5] *“Comunicação Interna, que é uma coisa que ainda estamos a apostar muito agora. Que, eventualmente, pode ajudar mais na relação que cria com os colaboradores que através deles, vender para fora.”*

[Entrevistado 4] *“E tem sido muito por palavra puxa palavra, porque os juniores falam com os colegas nas faculdades.”*

[Entrevistado 6] *“já existe uma referência; “Correu bem.”, “Aprendi.”, “tive uma boa experiência.” “E acho que, cada vez mais, os alunos vêm à procura disso numa Empresa, quando são estágios de curta duração. É da experiência, não é? É da experiência diferenciadora. E se correr bem, acaba por ser uma forma de marketing excepcional. Não há melhor, não há melhor agente de marketing do que um cliente satisfeito e aqui aplica-se perfeitamente.”*

[Entrevistado 10] *“É que as pessoas quando vêm à entrevista não fazem primeiro a primeira entrevista com os recursos humanos; têm logo a entrevista com a pessoa da área e conseguem discutir logo temas mais técnicos, e nós tentamos muito que o candidato sinta que tem aqui algum poder de escolha.”*

[Entrevistado 1] *“Nós tentamos ao máximo que o processo de entrevistas corra o melhor possível. Mesmo para pessoas que não, que depois não tentamos contratar, porque essas pessoas saem do processo de entrevistas e falam. Mesmo das pessoas que não aceitam, essas pessoas saem do processo de entrevistas e falam.”*

[Entrevistado 9] *“os alunos que vão à última fase do processo de recrutamento da Empresa, todos eles recebem uma chamada telefónica com o feedback mesmo que não sejam contratados. São contactados com os pontos a melhorar. E isso aqui também acaba por destacar um bocadinho e por revelar a conexão que nós fazemos com o mercado.”*

Além dos canais já referidos, as organizações usam sites especializados em oportunidades de emprego em áreas de IT e começam a prestar especial atenção aos seus sites institucionais. Usam os sites de emprego principalmente para publicarem as oportunidades em aberto. Em termos de site corporativo, usam-no para divulgarem oportunidades de emprego, assim como para publicitarem a sua cultura, transmitirem opiniões através de testemunhos na primeira pessoa, demonstrarem como é o ambiente de trabalho e como é trabalhar na organização. Existe uma tendência para tornarem as candidaturas simples e rápidas através da mudança dos formulários de candidatura. Consideram que os jovens não querem perder muito tempo nestes processos de candidatura e que se não forem rápidos possam perder oportunidades de contacto com os candidatos. Por fim, prestam especial atenção ao *feedback* dado aos candidatos que os contactam através do site, no sentido de dar resposta, quer sejam candidaturas adequadas, quer não sejam. Uma vez mais, refere-se que todos os contactos são oportunidades de criar uma boa experiência que pode ser partilhada com um colega.

[Entrevistado 3] *“tem uma plataforma de recrutamento em IT e nós colocamos lá vagas.”*

[Entrevistado 4] *“é algo que estamos a trabalhar. Não ainda nessa vertente de microsite. Por exemplo, a nossa parte do site, se for à parte de Jobs, está, está bastante bem feita. (...) acho que faz sentido ter Testimonials de pessoas de cá.”*

[Entrevistado 6] *“Hoje em dia, especialmente os perfis IT, não têm paciência para preencher muita coisa (...) querem que eu chegue aqui, ao telemóvel, e faço “Send”, está feita a candidatura e não*

preciso pensar mais nisso (...) este conteúdo ou este formato. Mais célere, mais prático, em que seja só fazer aqui, juntar o, o currículo, preencher aqui uns campos e está feita a candidatura (...) esta nova forma de, de submeter a candidatura permitiu, hum, marcar aqui uma diferença na forma de fazer recrutamento”

[Entrevistado 5] *“A parte dedicada à parte de recrutamento, tivemos que tomar decisões importantes, por exemplo, a questão de incluir histórias de, de quem já cá trabalha, tanto de júnior como sénior. A questão de mostrar como é que é a vida na empresa, portanto, tentar dar mais alguma informação sobre atividades que fazemos na empresa e o tipo de projetos que desenvolvemos.”*

[Entrevistado 3] *“Recebemos muitas (candidaturas espontâneas através do site) hum, e aproveitamos poucas.”*

Um outro canal também usado são as newsletters internas alimentadas organicamente através de eventos onde os potenciais candidatos se registam. As newsletters funcionam como uma forma de divulgação das atividades internas da organização e das oportunidades de emprego em aberto.

[Entrevistado 5] *“A nossa Newsletter de recrutamento (nós também divulgamos a nossa newsletter tem crescido de forma muito orgânica e bastante e de uma forma bastante rápida. (...) resulta especialmente bem a newsletter.”*

[Entrevistado 9] *“se tivermos já algum networking, por exemplo, o evento passado que eu tenha feito e ter conhecido pessoas que estivessem interessadas num programa em específico, mas que ainda não tivesse aberto as candidaturas para se registarem. Eu, aí, posso, proactivamente, também, fazer uma mailling list e convidar as pessoas a registarem-se.”*

Um outro ponto que tem impacto em termos de atração, além dos canais usados, é o tipo de linguagem usada na comunicação com este público, que deve ser tão adaptada quanto possível às suas características. A linguagem com IT é mais *techy* para ser atrativa.

[Entrevistado 6] *“para um anúncio que seja mais direcionado para esta, para este, para esta população. Temos em conta a linguagem, temos em conta o que publicamos. Pode ser uma linguagem mais *Techy* ou uma linguagem menos, menos *Techy*.”*

[Entrevistado 9] *“ Temos um ambiente de trabalho cool, portanto, se tens o cabelo cool não há problema.”; portanto, este tipo de coisas um bocadinho diferentes, não é o que nós estamos habituados a ver num job description.”*

Em termos de fontes formais, referem frequentemente que os anúncios deixaram de ser eficazes e que praticamente não originam candidaturas. Usam fontes mais informais como programas de referência interna, em que os colaboradores referenciam outros para os processos de recrutamento. Também usam o *LinkedIn* para entrarem em contacto direto com potenciais candidatos, privilegiando uma abordagem pessoal e adaptada a cada perfil. No entanto, estas abordagens pessoais têm de ser criativas, porque a taxa de resposta aos seus contactos é relativamente baixa. Além disso,

usam empresas especializadas em recrutamento de perfis tecnológicos, para reduzir o tempo investido na identificação dos potenciais candidatos. A outra fonte que usam é o contactam com as universidades e geração de oportunidades de contacto direto, conforme será apresentado no tema seguinte. Os *sites* corporativos apesar de serem um dos canais preferenciais para se darem a conhecer, não funcionam como fonte de candidaturas de qualidade em termos de perfis de IT.

[Entrevistado 7] *“os anúncios foi um bocadinho como as feiras de emprego. Hum, portanto, traziam um impacto residual.”*

[Entrevistado 4] *“Para posições mais seniores, temos parcerias com empresas de recrutamento. Normalmente dizemos, dizemos, dizemos o que é que procuramos, hum, e eles, através dos seus próprios canais ou das suas próprias bases de dados, vão procurar os candidatos que acham que façam sentido.”*

[Entrevistado 10] *“Um problema óbvio, que já lhe devem ter dito 30 vezes e que já deve ter sentido, é que os candidatos já nem sequer respondem. Nós já tentámos diferentes formas de contactar de contactar via LinkedIn, algumas têm mais sucesso que outras, mas no geral é difícil”*

As organizações salientam várias formas para medirem o sucesso da sua estratégia de atração de talento, sendo que a taxa de retenção dos colaboradores que contratam, percentagem de candidaturas recebidas, entrevistas realizadas e percentagem de pessoas que aceitam as suas ofertas são as principais.

[Entrevistado 8] *“Mas medimos pela percentagem de pessoas que aceitam as nossas offers.”*

[Entrevistado 11] *“houve um sucesso estrondoso, porque tanto as melhores universidades Portuguesas, daquilo que eu sei, como o número de candidatos que concorrem a cada uma das posições, em média, cada uma das posições que abrem, são de largas dezenas; em alguns casos algumas centenas de candidatos que recebemos.”*

[Entrevistado 1] *“(…) quantas pessoas é que estão cá ao final de um ano ou quantas pessoas é que estão cá ao final de dois anos.”*

Academia

A relação com as universidades é a principal fonte de contacto das organizações com potenciais candidatos mais jovens. É através desta relação que se dão a conhecer no mercado de talento jovem. As organizações reportam alguma dificuldade em medir o impacto da sua presença em eventos universitários, mas continuam a optar por fazer parte destas comunidades. Algumas referem que escolhem as universidades com quem se relacionam, enquanto outras optam por estar presentes em todas. As menos conhecidas são menos seletivas, porque acham que têm de estar presentes para se tornarem relevantes. As mais conhecidas procuram essencialmente atrair os melhores perfis, enquanto as menos conhecidas pretendem essencialmente tornarem-se conhecidas no mercado.

[Entrevistado 1] *“Mas basicamente, o nosso plano, nós sabemos, obviamente, que faculdades é que têm os Job Fais e, portanto, fazemo-lo. E acompanhamos todos. Ainda agora me estava aqui a chegar um mail de mais um, a perguntar quem é que vai estar presente. Portanto, temos todo esse caminho.”*

[Entrevistado 11] *“Por isso, eu diria que se, manter o fluxo de, de profissionais de topo de linha. Das melhores universidades, claramente, começar por aí, das melhores universidades. Hum, para a empresa acredito que seja importante a universidade de onde vem o profissional”*

[Entrevistado 2] *“esse é o canal que traz mais retorno em termos de Branding garantidamente; em termos de recrutamento, também, normalmente, tem muito bom resultado, porque essas pessoas depois, quando, quando se interessam pela mensagem, não é, e pela nossa, pela nossa narrativa, depois acabam por, por ir explorar o site, por se candidatar, por mandar o CV. Portanto, acho que nada substitui esse tipo de contacto.”*

De entre as várias iniciativas desenvolvidas pelas organizações em colaboração com as universidades, uma das mais relevantes é a presença em feiras de emprego. A presença nestes eventos é cuidadosamente planeada, porque sabem que tudo o que fazem comunica a marca. Desde os materiais, os stands, até às pessoas que representam a organização são vistos como potenciadores da imagem que pretendem transmitir. Em termos dos representantes nas feiras de emprego, procuram que as áreas técnicas estejam presentes nestes eventos para poderem explicar, quer o dia-a-dia, quer os aspetos tecnológicos. Adicionalmente, e de forma a influenciarem os jovens, as organizações, escolhem os colaboradores que sejam *alumni* de cada uma das universidades em que estão presentes.

[Entrevistado 6] *“eles (áreas técnicas) os principais visados a participar nestas ações, convidados para estarem presentes nas feiras, por exemplo, convidados para fazerem workshops, para fazerem palestras, para, para lançarem desafios, Business Cases.”*

[Entrevistado 2] *“Nós temos, também, o cuidado de que, de que as nossas participações nos eventos continuem a, a ser coerentes com, com a mensagem que nós, que nós queremos transmitir. Portanto, sim, a presença em eventos, sobretudo a um nível mais, hum, de Employer Branding e no caso de recrutamento, recrutamento de perfis júnior, é, sem dúvida, um dos nossos, dos nossos canais mais fortes da comunicação.”*

[Entrevistado 7] *“sentimos que não, não justificava o investimento estar em feiras. Este ano voltamos a querer estar presentes. Porque, porque acreditamos que vai fazer muito sentido, também, se calhar já com mais, com mais definição estratégica. (...) e por vezes, pronto, as nossas presenças nas feiras eram muito interessantes, muito desafiantes, mas não se conseguia medir o impacto disso.”*

[Entrevistado 10] *“na Feira de Emprego, tentamos sempre até que no próprio stand, exista outra, outra pessoa que não sejam só os Recursos Humanos. De preferência alguém que tenha, hum, estudado naquela faculdade; pode haver casos em que isso não é possível, mas, mas tentamos.”*

[Entrevistado 7] *“Consultores externos nas universidades, como oradores (...) A explicar não só aquilo que faziam no dia-a-dia, mas, depois a relação que tinham com, com a sua entidade empregadora, que somos nós, hum, para perceber se era uma coisa mesmo real e boa, ou se é, era um problema ter um intermediário”*

Outras iniciativas referidas como sendo importantes para se tornarem atrativas para os potenciais candidatos, são: participação como oradores em aulas, workshops nas universidades, orientação de teses de mestrado, divulgação de anúncios em plataformas da universidade e programas de embaixadores. O principal objetivo é demonstrar como é trabalhar na sua organização e consequentemente despoletar o interesse por parte dos jovens pelas suas organizações.

[Entrevistado 6] *“orientação de Teses de Mestrado”*

[Entrevistado 12] *“uma equipa e a equipa desloca-se. E no fundo, fazem tipo apresentações um bocadinho mais cara-a-cara.”*

[Entrevistado 3] *“E apoiamos, hum, os alunos bolseiros, também”*

[Entrevistado 8] *“ir às Universidades e mostrar a empresa. Ah, depois temos alguns colegas que também dão aulas nas universidades. Hum, às vezes são convidados para irem, para serem speakers nalgumas aulas; ou, ou para algumas conferências que posso existir.”*

[Entrevistado 1] *“Depois tem uma componente, também, de acompanhar alguns cursos específicos, que tentamos acompanhar ou apoiar um trabalho de curso e estar nesse curso específico ou nessa cadeira específica.”*

Além das iniciativas na própria universidade, existem iniciativas que organizam em colaboração com as universidades como por exemplo, visitas à organização e *open days*. Alguns organizam eventos como *meetups*, em que, os jovens não só conhecem a organização, como também aprendem sobre uma determinada temática.

[Entrevistado 4] *“Portanto, nós este ano tínhamos como objetivo ter pessoas a participarem mensalmente em, em meetups técnicas que existam (...) grupos tecnológicos que tenham interesse para a Empresa, também na vertente de darmos um bocadinho visibilidade e também de explicar o que nós fazemos, e também as próprias pessoas irem aprender.”*

[Entrevistado 9] *“Empresa a organizar o evento, chegarmos até ao nosso público-alvo, através de Career Offices, através de, de Núcleo de Estudantes”*

[Entrevistado 8] *“Muitas vezes, nessas ações (open days), o que nós colocamos é, colocamos também pessoas que já passaram, não é? Os jovens que entraram há um ano ou dois, a poder partilhar a sua experiência. Podemos colocar também People Managers, para eles perceberem o que é, o que é um People Manager na empresa, não é? E veem a nossa informalidade, a nossa forma de estar.”*

Por fim, e ainda em cooperação com as universidades, as organizações oferecem estágios aos estudantes de IT. Sejam estágios curriculares, de verão ou profissionais, a intenção é atrair candidatos

o mais cedo possível ao longo do percurso académico dos estudantes. Na perspectiva de que os jovens procuram experiências, querem explorar as suas alternativas, os estágios apresentam-se como fontes de recrutamento interessantes para as organizações. Apesar de ser um investimento de recursos, que nem todas as organizações podem fazer, é uma iniciativa com bons resultados. Deste modo, os jovens têm contacto com o ambiente da organização, podem assim escolher dentro das suas diferentes alternativas, qual a organização que lhes proporciona a melhor experiência.

[Entrevistado 3] *“os Estágios são, são uma fonte de recrutamento para nós. Hum, muitas vezes acontece os estagiários que são bons ficarem na Empresa”*

[Entrevistado 1] *“Depois, temos um caminho de estágios. De também tentar capturar mais cedo e que as pessoas venham cá ter connosco o mais cedo possível. Seja um ano antes, mesmo que seja dois anos antes. Portanto, tem toda uma componente de, de estágios.”*

[Entrevistado 4] *“Tivemos o ano passado pela primeira vez. (...)— acabámos por não ter porque não, não tivemos capacidade de dar um acompanhamento como demos o ano passado. Portanto, preferimos não, não ter estágio este ano.”*

Preferências profissionais e a cultura

As organizações salientam que todas as culturas são únicas, em termos de como se trabalha e em termos de como os colaboradores se relacionam entre si. Consequentemente, cada cultura tem impacto no tipo de perfis que atrai. Os candidatos tendem a querer trabalhar em organizações cujos valores são congruentes com que eles próprios se identificam. Por este motivo, as organizações procuram demonstrar a sua cultura e os seus valores quando comunicam com os jovens.

[Entrevistado 1] *“quando lhe disse os nossos valores, nós temos tendência para atrair pessoas que partilham esses valores. Aquilo que outras pessoas, de outro candidato, podem dizer noutras empresas, se calhar, sentem-se mais, mais próximos dos valores de outras empresas. (...), portanto, nós atraímos pessoas que se sentem bem nesse, nesse contexto.”*

[Entrevistado 8] *“Todas as empresas dizem que têm uma cultura diferente e especial, e é verdade, todas as empresas têm a sua. São únicas. É como as famílias, não é? Cada família tem a sua forma de trabalhar, os seus próprios, a sua forma de fazer as coisas e empresa tem a sua. Pronto. E acho que é a altura mesmo que faz a diferença.”*

[Entrevistado 11] *“Hum, numa perspectiva mais pessoal, acho que é importante para eles sentirem a ligação ao resto do grupo; aquela questão da cultura da empresa e identificarem-se com os valores que referiu há pouco, que estão ou não a ser avaliados, mas que existem certamente.”*

As organizações divulgam o seu propósito, porque os jovens procuram ter experiências que sejam diferenciadoras e que tenham impacto. Procuram que o propósito da organização esteja alinhado com o propósito individual dos candidatos. Apesar das pessoas sempre terem procurado estar associadas

a causas em que acreditam, parece que agora isso é expresso de uma forma mais clara e consistente. Por este motivo, as organizações fazem várias referências ao propósito nas suas comunicações com os jovens.

[Entrevistado 9] *“noto muito que os perfis são muito robustos, portanto, tentam fazer a diferença, portanto, ao nível de formação e de aprendizagem”*

[Entrevistado 2] *“sempre tivemos pessoas orientadas a causas, não é? Mas acho que, cada vez mais, estas gerações futuras têm claramente essa preocupação.”*

[Entrevistado 8] *“Eles procuram, preocupam-se muito como é que nós podemos, (a energia dele é fabulosa), de como é que nos projetos, como é que podemos ajudar a comunidade? Como é que podemos atrair raparigas para a tecnologia? Como é que podemos a trabalhar nas escolas? E isso dá-lhes propósito, porque eles acreditam muito nessas causas. E estar numa empresa que, por exemplo, quer reduzir o carbono e quer reduzir a poluição”*

[Entrevistado 5] *“quando procuravam emprego, especialmente em IT, e vem muito esta questão do propósito, de— e na realidade é uma coisa que se alinha bem com a empresa.”*

As organizações referem que atualmente os jovens são mais competitivos e individualistas, no sentido de estarem mais preocupados com o desenvolvimento do seu currículo e aprenderem novas competências do que com o desenvolvimento da organização. Além disso, como os jovens investiram na sua formação académica e em outras experiências extracurriculares e, por isso, tendem a ter expectativas mais elevadas em relação a serem bem-sucedidos nos processos de recrutamento e na sua integração no mercado de trabalho. A sua baixa resiliência face a situações geradoras de frustração, faz com que precisem de mais feedback, de mais apoio, e de serem tratados como se fossem família. Por este motivo, as organizações referem-se frequentemente a si mesmas como sendo uma família que suporta os seus colaboradores.

[Entrevistado 4] *“Pensam mais no seu próprio CV do que no caminho global que estão a fazer da empresa.”*

[Entrevistado 2] *“Muito focadas no, no seu próprio, na sua própria progressão de carreira. Mais ambiciosas, até, acho. Sinto uma geração mais ambiciosa.”*

[Entrevistado 12] *“E eu acho que eles procuram experiências. E vivências. (...) E acabam por procurar um bocadinho sonhos, não é? Aprender, fazer, no fundo, eu acho que eles, em termos profissionais, o currículo (...).”*

[Entrevistado 11] *“E o reconhecimento do esforço. (...) Hum, eventualmente, aliás, eventualmente, não, acredito no aspeto menos positivo que é um, é uma, é uma camada de profissionais que necessita de muito reforço positivo. E que se não o tem, e que poderá haver o risco de não tendo, se sentem desmotivados e desligados da Empresa. Ok? Daquilo que tenho visto, acredito que isto pode acontecer.”*

Serem, essa ligação com as outras pessoas que estão nesse mesmo grupo. Grupo institucional, Empresa. Hum, e que também não tendo essa ligação, rapidamente se vão embora”

[Entrevistado 7] *“nós para estas pessoas queremos ser, na verdade, queremos ser os pais que os trazem pela primeira vez à rua. Nós gostamos desse papel.”*

As organizações consideram que os jovens procuram flexibilidade em termos de trabalho, querem ter acesso a ferramentas digitais e querem trabalhar apenas o seu horário de trabalho. Ao perceberem que são aspetos importantes para os jovens, quando estão em processos de recrutamento tentam integrar esses pontos nas suas comunicações. Acham, também, que os jovens são motivados pelo salário que vão receber. Por fim, salienta-se o facto de considerarem que os jovens chegam ao mercado de trabalho com mais experiência de vida e com um nível de autoconhecimento superior ao das gerações anteriores quando tinham as idades deles. Por este motivo tendem a ser mais exigentes em termos de onde, como e com quem querem trabalhar.

[Entrevistado 6] *“procurar um equilíbrio, hum, vida pessoal/vida profissional cada vez maior. Hum, é algo pelo facto de muitos, muitos estudantes terem feito Erasmus, terem experimentado trabalhar fora, começaram a perceber quais é que são as dinâmicas de outras empresas e a adotar essa, essa postura também um bocadinho cá. Eu acho que, hum, esta questão, a questão do equilíbrio e da produtividade, acho que há aqui uma mudança de paradigma nesse sentido.”*

[Entrevistado 11] *“Equilíbrio, hum, entre vida pessoal e o trabalho. Em que existe uma grande preocupação, hum, nesse sentido. (...) colocam-nos, muitas vezes, questões, tentam entender a cultura da Empresa, se é para trabalhar até muitas horas”*

[Entrevistado 8] *“sendo muito jovens, parece que têm um nível de conhecimento que lhes traz muita maturidade nalguns temas e às vezes fico surpreendida quando os oiço falar.”*

[Entrevistado 11] *“em termos profissionais, penso que a flexibilidade, ok? Muito. A flexibilidade de poderem estar a trabalhar virtualmente de qualquer sítio. Uma boa ligação, com uma ligação à internet. A flexibilidade.”*

Envolvimento

As organizações demonstram uma forte preocupação em proporcionar oportunidades de crescimento aos seus colaboradores, nomeadamente para os mais jovens, por se revelarem ser menos pacientes dos que as gerações precedentes. Estas oportunidades de crescimento tanto podem ser formais, através de formação, quer informais através das oportunidades de aprenderem com perfis mais seniores. As organizações consideram importante fomentar uma cultura de envolvimento de todos os colaboradores que permita a experimentação sem medo de falhar.

[Entrevistado 8] *“E as pessoas valorizam muito esta questão do Growth Mindset, que é estarmos abertos a experimentar coisas novas, a aprendermos coisas novas todos os dias; ao facto de dizermos “não sei”; ao facto de errarmos e aprendermos com os erros”*

[Entrevistado 10] *“o nosso objetivo é que as pessoas não sejam, fiquem connosco não, não de passagem, mas que, que evoluam connosco”*

[Entrevistado 7] *“Podem dizer que procuram ser mais acompanhados, ou, ou ter uma equipa com quem se identifiquem, ou terem pessoas seniores na equipa para poderem ajudá-los a crescer”*

[Entrevistado 5] *“O facto de haver uma grande à vontade para chegar, aprender e não haver propriamente censura ou não apontar de dedo.”*

[Entrevistado 9] *“ao nível dos colaboradores juniores, nós podemos providenciar, portanto, a parte da aprendizagem, do nosso investimento da formação do, dos nossos, hum, estagiários, ou até dos nossos graduates, que começam a trabalhar connosco. E, realmente, esta é uma geração que, que tem muita sede pela aprendizagem, pelo crescimento, e nós, efetivamente, acabamos por providenciar muita formação.”*

Aliada igualmente à falta de paciência para esperarem, as organizações confrontam-se com a necessidade de gerirem as expectativas de progressão demonstradas pelos perfis mais jovens. São descritos como muito ambiciosos, que querem estar sempre a experimentar novos projetos e que querem sentir que evoluem constantemente na carreira. Por esse motivo, as organizações revelam a preocupação em ter mecanismos para apoiar o desenvolvimento da carreira, assim como para proporcionar oportunidades de mudança de projeto ou função.

[Entrevistado 9] *“o investimento no crescimento, em experimentarem outras oportunidades, localmente e internacionalmente.”*

[Entrevistado 8] *“Mas eles que têm uma procura incessante de coisas diferentes e aborrecem-se facilmente. Ou seja, se durante seis meses já estão a fazer sempre ou a mesma coisa, e se acham que já aprenderam tudo, já querem fazer outra coisa, já querem mudar”*

[Entrevistado 7] *“Os perfis Juniores, ou seja, uma pessoa com um ano já de experiência, de repente tem uma, uma ambição desmedida, uma ambição louca”*

[Entrevistado 3] *“e a verdade é que muitas vezes querem mudar, hum, porque já estão há três anos na empresa, nunca tiveram outro emprego e sentem curiosidade de conhecer outra coisa. Sentem vontade, ficam inquietos, começam a ficar inquietos.”*

[Entrevistado 2] *“isso vem acompanhado de, de algumas falta de perceção da realidade, e das reais capacidades e competências.”*

As chefias referem que têm de adotar um papel de acompanhamento constante dos jovens, pois estes precisam de desenvolver inúmeras competências de trabalho quando chegam a um emprego. Contudo, referem que é difícil lidar com a curva de aprendizagem dos jovens sem prejudicar a execução

dos projetos que têm de executar. Talvez, por este motivo, existem situações em que a gestão da equipa é feita por alguém sem formação em tecnologia, mas com formação em gestão de pessoas, de forma a desenvolver os jovens e criar uma relação de confiança com mais facilidade. Em jeito de resumo, é importante que as chefias tenham uma relação de proximidade com estes jovens e que estejam abertas para ajudar na resolução dos seus desafios. Apesar de quererem ter uma relação de proximidade com as chefias, precisam ter autonomia e responsabilidade para se sentirem motivados.

[Entrevistado 12] *“Hum, porque qualquer pessoa que chegue à Empresa, não chega ensinada. Para os valores da Empresa, para a missão da Empresa, para as formas de trabalhar da Empresa, não é? Portanto, tem que haver sempre um período de formação.”*

[Entrevistado 6] *“O Buddy ajuda a facilitar os contatos. Tem, para além disso, pessoas dentro dos Recursos Humanos dedicadas a este grupo que entram, por exemplo. E que fazem reuniões de acompanhamento mensais, e promovem várias iniciativas, partilha de conhecimento com Experts (...) várias visitas à Empresa, para conhecerem melhor a Empresa, e a cultura da Empresa”*

[Entrevistado 4] *“já temos um programa de training, em que cada pessoa tem um budget de tempo e de salário e de— desculpe, de tempo e de dinheiro, que pode usar sem aprovação, para cursos livres etc.”*

[Entrevistado 11] *“Existem Team Leaders e líderes de pessoas que não sabem nada da função das equipas, mas são bons na gestão das emoções das equipas, das pessoas, são bons ouvintes, são bons mentores, são bons coaches, de pessoas, de profissionais. (...) E estão aí, e a fazer bons trabalhos, mais uma vez. Hum, acho que vai muito por aí.”*

[Entrevistado 8] *“De poder trabalhar com bons managers. Isto também é uma preocupação que eles têm; porque têm receio, não é? “Agora vou, é o meu primeiro trabalho, como, com quem é que eu vou trabalhar?””*

[Entrevistado 1] *“Nós damos, efetivamente, grande autonomia e grande liberdade, dentro de um conjunto de regras, obviamente, e exigimos essa responsabilidade (...)”*

[Entrevistado 2] *“nós trabalhamos e focamos tanto aqui a questão do trabalho em equipa, porque sentimos que, que estas pessoas são muito mais individualistas e estão muito mais interessadas, hum, se calhar, às vezes, em trabalhar, hum, sozinhas ou de forma autónoma.”*

A comunicação assume, assim, um papel muito importante, quer ao nível institucional para alinhamento dos diferentes colaboradores, quer ao nível informal entre os colaboradores que formam uma equipa. Além de uma comunicação transparente, os jovens esperam ter abertura para exprimirem as suas ideias e querem sentir-se ouvidos. Existem várias formas de demonstrar que foram escutados, nomeadamente através da implementação de algumas das suas sugestões. A transparência e abertura é valorizada pelos colaboradores em geral e os perfis mais jovens apreciam esta prática das culturas

organizacionais. Um outro papel da comunicação é na promoção do reconhecimento público que pode ser feito, não só pela chefia em relação ao colaborador, como entre colaboradores.

[Entrevistado 8] *“internamente, dentro da Empresa, eu quando estou a comunicar, estou a comunicar para todos os colaboradores. Eu não estou a pensar só nos jovens”*

[Entrevistado 9] *“Portanto, na parte da comunicação interna, nós somos informados, de tudo o que acontece nas várias vertentes que, que já falámos.”*

[Entrevistado 6] *“Temos também a atribuição dos nossos Open Stars que é atribuição de estrelas a pessoas, hum— cada colaborador pode atribuir uma estrela a um colega... (...) para aumentar aqui a capacidade de reconhecimento do outro (...) acaba por ser uma medida de reconhecimento bastante valorizada”*

[Entrevistado 10] *“Programas Sharing e Caring, onde os colaboradores podem partilhar ideias e essas ideias, pronto, são vistas pelo, pelo CEO e dá resposta a essas ideias e, portanto, o colaborador sente que está a participar na Empresa. E algumas nós conseguimos atender logo, outras ainda não nos foi possível, estão na lista. Hum, isso são algumas coisas onde nós também tentamos envolver os, os colaboradores.”*

[Entrevistado 5] *“a nossa cultura também assenta muito na transparência — temos vários canais internos em que as pessoas podem manifestar a sua opinião e sugerirem, darem, darem sugestões de, de melhoria, partilharem coisas que nos permitam sempre melhorar. E este caminho da, da melhoria contínua também é algo que é muito relevante para nós.”*

Impacto

Uma das preocupações dos jovens quando procuram uma organização é o tipo de causas que estas apoiam, qual o impacto que têm na sociedade e como se relacionam com as comunidades envolventes. Consideram que os jovens procuram organizações que tenham uma cultura de responsabilidade social ativa e sentem que, progressivamente, devem integrar estas iniciativas na sua estratégia e consequente de as comunicar junto dos potenciais candidatos.

[Entrevistado 3] *“a própria relação que, que, que, que a Empresa tem que, através dos seus CEOs, com as entidades locais.”*

[Entrevistado 8] *“Portanto nós, nós como Empresa, em cada país que estamos, nós trabalhamos com as comunidades locais para adicionarmos valor, para, para como empresa, conseguimos fazer a diferença? Como é que nós podemos ajudar pessoas que estão desempregadas? como é que nós podemos ajudar as pessoas a melhorarem as suas skills técnicas e profissionais na área da tecnologia”*

[Entrevistado 6] *“Portanto, mas que seja ainda vista como as nossas boas-práticas internas de Responsabilidade Social, hum, que não são largamente conhecidas.”*

[Entrevistado 9] *“Nós somos altamente incentivados a frequentar ações de voluntariado e, portanto, tiramos o dia como, como dia para fazer o voluntariado e é algo que nós recebemos muitas comunicações internas. Há voluntariado ao nível de impactos ambientais; há voluntariado a nível mais humanitário; enfim, temos várias vertentes em que, também, os nossos próprios colaboradores, o nosso staff, é muito bem visto em recomendar ainda mais do que possa ser feito neste, neste âmbito.”*

[Entrevistado 2] *“Acho que isso é claramente um dos desafios que nós temos, porque apesar de nós Empresa sentirmos que, que temos vindo a fazer um trabalho já de há alguns anos; portanto, não foi porque, porque estas pessoas começaram a perguntar “Ah! E que causas é que vocês apoiam?” ou “Em que tipo de iniciativas mais de Responsabilidade Social é que se envolvem?” que nós começámos a fazê-lo. Não, nós já o fazíamos. Mas, claramente, eu acho que cada vez isto tem de fazer parte do plano estratégico de, de qualquer empresa, em IT pelo menos.”*

[Entrevistado 11] *“Nós temos muita, um, um, um, grande, fazemos um grande esforço a nível de Apoio Social. O que a Empresa chama Social Responsibility. MUITÍSSIMO. Elevadíssimo, mesmo. (...) E isso transparece para as camadas mais jovens, é sempre atrativo; estou a utilizar um, um, um exagero, mas é muito atrativo, será muito atrativo trabalhar numa Empresa que tem esta essa preocupação, ok? Hum, quando nós vemos os Market Reserch das preocupações dos Millennials e Geração Z, penso que é o que vem a seguir e a forma como estão ao nível social tem impacto nas tomadas de decisão.”*

A par de apoiarem causas, valorizam uma organização que promova o sentido de comunidade interno, para que se sintam parte de uma ambição mais lata do que trabalharem exclusivamente.

[Entrevistado 5] *“Por exemplo, este ano lançámos um videojogo, até por causa da, da Pandemia, as pessoas estavam à distância e achámos que ter uma competição saudável através de um videojogo poderia ser uma boa ideia. (...) Começou por ser só para a Empresa e depois abrimos para a Comunidade, sim. (...) Internamente foi Incrível. Foi— tivemos mesmo, agora não sei precisar, mas acho que acima de 80 e tal por cento de participação. (...) Externamente, depois acabou por não ter tanto impacto como teve internamente; para já não lhe sei dar números, que isto já foi abril, mas teve mais impacto internamente.”*

[Entrevistado 7] *“pode ir ver uma formação de outra tecnologia qualquer e entrar para essa, para essa Comunidade, sabendo que ainda não trabalha nessa área, mas quer trabalhar nela daqui a um ano. E, portanto, começa a entrar na comunidade, na linguagem que a comunidade fala, na abordagem, de uma forma muito informal, por assim dizer, porque aquilo não vincula a nada, não dá uma certificação.”*

Um ponto igualmente importante é a ética dentro das organizações, em termos dos serviços que presta, o tipo de clientes que têm e em termos dos fornecedores que escolhem. É importante que todos os *stakeholders* sejam íntegros, para que a imagem da organização seja coerente com as suas orientações éticas.

[Entrevistado 2] *“Portanto, a questão da ética é, é fundamental, também, para, para estas pessoas que criaram a Empresa e para as pessoas que trabalham na Empresa. Portanto, hum, um dos nossos valores é mesmo esse. Nós não seguimos atalhos. Portanto, o caminho pode ser árduo, pode ser difícil, mas nós vamos trilhá-lo. Portanto, não tomamos desvios, não nos desviamos daquilo que é a ética e a, e a retidão das nossas, das nossas ações e das nossas atitudes. O nosso software, para nós, faz sentido que ele tenha um impacto positivo na vida das pessoas, portanto, que mude, de alguma forma, a vida das pessoas para melhor.”*

[Entrevistado 8] *“Portanto, e isto deve-se a este trabalho que nós fazemos e que começa dentro da nossa casa. E começa, por exemplo, quando nós estamos a recrutar um fornecedor novo para a nossa empresa. O nosso fornecedor é escrutinado.”*

Por fim, a inclusão e diversidade dentro das organizações é um aspeto que progressivamente tem vindo a receber mais atenção por parte dos jovens e tende a atrair pessoas de comunidades menos representadas da sociedade, ou de pessoas que apreciam essas políticas internas. Por esse motivo as organizações começam a prestar mais atenção a esses aspetos e a comunicar para o exterior a sua preocupação.

[Entrevistado 8] *“E, e também a cultura da diversidade e da inclusão das pessoas poderem ser quem elas são. Houve pessoas que se candidataram à Empresa porque perceberam que podiam vir trabalhar para uma empresa que é friendly, que, que, que aceita a diferença e que as pessoas podem dizer e falar abertamente da sua vida, mesmo pessoal sem ter medo.”*

Proposta de Valor

A proposta de valor agrupa um conjunto de benefícios que são apresentados aos candidatos como forma de se diferenciarem dos concorrentes e assim, convencê-los a aceitar as suas propostas de emprego. Existe uma forte preocupação em desenvolver um pacote que seja suficientemente atrativo para que os candidatos optem pela sua organização. Um dos pontos fundamentais nesta proposta de valor é o montante do salário por ser um aspeto crítico para os jovens optarem por determinado empregador. As organizações tendem a associar o salário à estabilidade da organização, aos bónus, descontos e seguro de saúde.

[Entrevistado 4] *“um dos resultados dos pontos do Great Place to Work foi que a maioria das pessoas disse que podemos melhorar em termos de benefícios (...), já pus no meu budget, para o ano que vem, um valor, mas ainda não sei o que é que vai consistir em termos de benefícios.”*

[Entrevistado 1] *“Proposta de valor, tem uma componente financeira grande, como é óbvio. E sabemos e comparamo-nos regularmente com os nossos concorrentes relativamente à proposta de valor. Nós achamos que a nossa é boa, tentamos sempre aferir se é boa, se não é, o que é que temos a mais, o que é que temos a menos. Tem uma componente financeira, e depois tem sempre uma*

componente de outras coisas laterais. Sei lá... obviamente o seguro de saúde, também é uma componente financeira, mas, depois tudo o que são dias de férias, licença sem vencimento”

[Entrevistado 3] *“o salário, claro que sim; claro que o salário é, é, é uma mais-valia, não é? Isso sem dúvida. É, é a condição básica, não é? E eles mudam muitas vezes por salário, não é? Porque, o que é que acontece?”*

[Entrevistado 10] *“Para além do, do bónus temos, hum, depois, oferecemos mais três dias por ano em dias específicos.”*

No entanto, quase no mesmo nível de importância surge a oportunidade de os colaboradores terem tempo para si mesmos, através do respeito pelo seu tempo pessoal, da flexibilidade de horários ou da oportunidade de explorarem os seus hobbies em ambiente profissional. Consideram que quanto mais os colaboradores são vistos como pessoas integradas e respeitadas, melhor se sentem na organização e menor a vontade de saírem para outros empregos.

[Entrevistado 4] *“não queremos ser vistos como, por exemplo, uma empresa, onde as pessoas sabem que: “eu vou para a empresa e vou ganhar muito dinheiro e vou ter uma carreira muito boa”, mas depois trabalham 20 horas por dia e não têm fins de semana. Não! Nós temos este cuidado e temos esta preocupação com o lado humano das pessoas.”*

[Entrevistado 9] *“a parte de Well-being; nós aqui somos muito incentivados a fazer atividades ao nível de, de, de Well-being, seja fazermos atividade física, seja fazermos Yoga, seja fazermos, não sei, várias ações que nos são propostas internamente e este é um assunto top of mind para toda a organização. (...) do equilíbrio, do work-life balance”*

[Entrevistado 2] *“Por exemplo, sabemos que estas, este, este pessoal mais novo, estas gerações, hum, valorizam muito, muito, muito o Work/Life Balance, também; valorizam muito. Hum, 80% deles num, num dos estudos, hum, diziam que preferiam ter mais um dia de férias ou menos uma hora de trabalho diário do que mais 500€ de salário, por exemplo. Enfim, coisas deste género, não é? Que para eles lhes transmitem uma ideia mais de Wellbeing, de, de existir um, um maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. E nós tentamos, hum, na medida daquilo também é possível e exequível, integrar esse, esses inputs na nossa, na nossa proposta.”*

[Entrevistado 3] *“Na Empresa ninguém, ninguém controla os horários, ou seja, não temos a gestão de tempos. Hum, se, se algum colaborador precisar de faltar para ir a uma consulta, hum, diz ao, ao Manager, mas não precisa de, de trazer justificação; essa falta é paga.”*

[Entrevistado 8] *“em tudo o que se faz gera um sentimento de pertença, de, de respeito (...) e em todas as comunicações isso está, isso está ali patente.”*

A flexibilidade para trabalharem a partir de casa é valorizada pelos jovens e é uma das questões que colocam nas entrevistas. Por este motivo, as organizações que proporcionam estas oportunidades tendem a ser mais atrativas para os jovens. As organizações sabem que apesar de os colaboradores

quererem escolher a partir de onde vão trabalhar, valorizam o ambiente de trabalho em geral no escritório.

[Entrevistado 4] *“Quase todas as pessoas perguntam qual é a política de trabalho remoto. Mesmo antes de o teletrabalho obrigatório.”*

[Entrevistado 9] *“da flexibilidade que nós temos em algumas das nossas funções, ao nível de trabalhar a partir de casa, ao nível de horários, por vezes.”*

[Entrevistado 1] *“nós não sabemos bem onde é que, onde é que isto vai terminar, mas é óbvio que sentimos que as pessoas valorizam esta possibilidade de poderem trabalhar a partir de, a partir de casa. Portanto, isso é mais um fator que valorizam.”*

[Entrevistado 10] *“é o ambiente, mas isto é muito vago, porque nós temos um espírito, nós temos um espírito, por um lado, jovem, apesar de termos pessoas mais seniores e que são muito competentes a formar e, portanto, um, uma pessoa jovem entra aqui e sente que está numa Empresa com, com um espírito muito jovem, muito informal, contacta o próprio CEO, o próprio CEO fala com os colaboradores”*

[Entrevistado 1] *“Aquilo que eu acho que nós damos a pessoas até um ano, dois anos, é o ambiente transparente e frontal.”*

O projeto é um dos aspetos que deve ser integrado na proposta de valor, porque os jovens tendem a escolher um empregador que lhes apresente projetos variados e desafiantes. É importante igualmente a possibilidade de trabalharem em projetos transversais. Acham que os jovens podem trocar de organização devido ao desafio mesmo que o salário não seja mais elevado. Deste modo, trabalhar a comunicação sobre os projetos que vão ter é um aspeto bastante relevante na proposta de valor.

[Entrevistado 9] *“haver muito trabalho transversal; portanto, nós aqui fazemos muitos projetos que não só, que não são só única e exclusivamente daquela equipa e daquele departamento.”*

[Entrevistado 10] *“Nós não temos tido a maior parte das, das pessoas mais jovens que não aceita não é tanto pelo salário; por vezes às vezes pelo próprio projeto ou porque é uma outra Empresa mais conhecida ou que se identificam mais com o projeto e então, isso também é algo que, que se, que, hoje em dia, os jovens, querem muito.”*

[Entrevistado 6] *“o projeto aliciante faz parte da Proposta de Valor, sem dúvida. A cultura da Empresa também faz parte da Proposta de Valor”*

[Entrevistado 1] *“projetos que os ajudam a desenvolver e que, que são projetos interessantes”*

Edu-Tech

Um dos fatores que contribui fortemente para a imagem de uma organização na área de IT são os projetos que usam tecnologia de ponta, que tenham acesso a tecnologias pouco conhecidas no

mercado e que lhes deem conhecimentos que não são acessíveis na universidade. Este é o motivo pelo qual as organizações procuram transmitir a ideia de que são escolas onde os perfis jovens podem aprender novas competências técnicas.

[Entrevistado 2] *“Portanto, a Empresa, mais do que desenvolver software, que desenvolve, e é o seu core business, tem uma missão. E essa missão é ensinar engenharia, é ensinar IT.”*

[Entrevistado 5] *“o facto de ser uma boa escola. Tem uma boa escola para, para quem acabou de sair da Universidade. (...) Dá uma boa bagagem, para quem acabou de sair. Acho que para juniores é muito importante.”*

[Entrevistado 7] *“Tecnológica, nós colocamos os nossos gurus, que são bons comunicadores e que são muito bons mentores, hum, colocamo-los na linha da frente destas formações”*

[Entrevistado 4] *“o tipo de tecnologias e tipo de projetos que fazemos são muito atrativos. (...) Porque fazemos desde coisas para, para banca tradicional, mas também fazemos coisas como blockchain ou aplicações de carsharing, coisas, tecnologias da berra.”*

[Entrevistado 11] *“mostrarmos que, apesar de não sermos uma Empresa conhecida, somos uma empresa com capacidade, com know-how, com, com importância no nosso mercado, que é muito especializado”*

[Entrevistado 12] *“Mas essa, em relação à Empresa, eu gostaria que eles pensassem que, hum, nós somos uma empresa tão grande e tão variada, que eles aqui ganham um bocadinho mais de escola. Ganham, ganham músculo, não é? Mais saber, no fundo. Mais competências.”*

Além deste ponto, a inovação é igualmente usada para promover a organização junto dos potenciais candidatos. Estes jovens gostam de trabalhar num ambiente em que possam usar a sua criatividade e contribuir para soluções que sejam inovadoras no mercado.

[Entrevistado 5] *“que é um laboratório de inovação, um unique selling proposition da Empresa, enquanto empregador, e contamos, também, com eles para, para fazer algumas ações”*

[Entrevistado 7] *“se formos inovadores, vamos conseguir sempre estar muito mais focados. (...) é manter a inovação, para todos os lados. Facilitar processos para os clientes, hum, tornar-me atrativo”*

[Entrevistado 8] *“o acesso à tecnologia de ponta, ou seja, nós, hum, nós somos as cobaias de tudo o que sai de novo. Tudo o que é a nova tecnologia, é lançada para nós e nós estamos sempre à frente de tudo o que sai para os, para os nossos clientes.”*

[Entrevistado 6] *“a Empresa Labs, hum, os perfis que, que, que são captados, essencialmente, eu acho que é pelos projetos, pela oportunidade de trabalhar ali, hum, na questão de investigação, em tecnologia de ponta; é muito por aí que os perfis de IT”*

5.8. Jovens – análise da pesquisa empírica qualitativa

Neste ponto são apresentados os resultados da análise qualitativa das entrevistas realizadas aos jovens. O procedimento de análise aplicado foi descrito no capítulo IV e de seguida será explicada a narrativa analítica, com seleção dos extratos mais relevantes que a representam e facilitam a compreensão dos resultados. A organização segue a ordem dos temas descritos no capítulo 4.

Organização do trabalho

Verifica-se que os jovens valorizam bastante o respeito pelo horário de trabalho, mas querem sentir que têm flexibilidade para escolherem os seus horários. Ou seja, parece que, mais do que o cumprimento de horários, pretendem que o número de horas que trabalham não sejam superiores às contratualizadas. Querem poder trabalhar de acordo com as suas preferências, por exemplo, mais de manhã ou mais de noite, mas sempre com a sensação de equilíbrio. Procuram assim, organizações que respeitem as pausas do café e do almoço, preferindo aquelas que oferecem melhores condições para estas pausas, como, por exemplo, um espaço adequado e agradável com as respetivas infraestruturas para poderem usufruir das pausas. Têm a perceção que em Portugal ainda se valoriza o sair tarde do trabalho, mais do que a produtividade e que as pessoas são rotuladas se cumprirem com o horário de trabalho e não ficarem até tarde. Consideram esta cultura é negativa e contraprodutiva, considerando que as pessoas tendem a trabalhar melhor quando têm mais tempo para si próprias. Valorizam a flexibilidade para escolher como querem trabalhar sem sentirem que são estigmatizados pelos colegas. Curiosamente desconfiam quando a organização anuncia ambientes desafiantes e muito flexíveis, porque acham que isso é sinónimo de trabalhar mais horas e dedicar demasiado tempo ao trabalho.

[Entrevistado 1] *"um pouco a, a questão do trabalhar, tem, a pessoa tem que estar sempre disponível, e não é bem assim. Ou seja, não há, acho, sinto que não há muito respeito pelas horas de trabalho, pelas horas de almoço, pelas horas de saída. Porque se sairmos antes de "x" pessoas somos mal vistos. E eu acho que— mas isso é um problema genérico do país, sinto."*

[Entrevistado 2] *"sinto que tem iniciativas para o Descanso do trabalhador e que defende que a produtividade também vem do descanso e do empenho que a Empresa põe na, nesses candidatos, não é, nesses trabalhadores. Ou seja, o que eu acho é que empresas que defendem outras coisas que não só trabalhar, acabam por ter mais o nosso interesse e o nosso valor e, portanto, nós damos, também mais à empresa."*

[Entrevistado 3] *"seja um bocadinho mais flexível e que tenha uma cultura saudável. Não necessariamente aquele trabalho tradicional, hum, em que, como é que eu posso dizer, aquele trabalho*

quase ininterrupto, que, que chega a ser exaustivo. (...) E que leva, muitas vezes, a burnout pela parte dos trabalhadores."

[Entrevistado 10] *"E tenho colegas que entram por exemplo às 11 da manhã e vão sair, como é óbvio mais tarde. E colegas que às vezes apetece-lhes entrar à hora que o escritório abre porque querem sair o mais cedo possível."*

[Entrevistado 13] *"Depois entre empresas que eu tenho capacidade para trabalhar, teria muito a ver com as horas. Se são flexíveis ou não. Eu, por exemplo, tenho um problema muito grande com o horário não acabar às horas que são supostas. Isso é extremamente importante para mim. "*

[Entrevistado 12] *"a qualidade de vida (entre aspas) dos escritórios. Ou seja, se tiverem por exemplo a opção de almoçar lá, uma opção barata, máquinas de café, águas, sala de convívio (entre aspas) pronto, basicamente essas coisas."*

[Entrevistado 10] *"Normalmente focam-se muito, eu sei que isto é um bocadinho estranho, mas na parte do café. Ou por ter café ou, cheguei lá e tinha um pequeno-almoço ou, eu cheguei lá e os meus colegas falaram comigo ou, estivemos um bocadinho à porta a conversar."*

[Entrevistado 13] *"Sim, quando dizem ambiente fastpaste e desafiante é preciso ter um bocadinho de cuidado com o que isso significa."*

No entanto, existe uma compreensão sobre a necessidade de se trabalhar mais quando se está a começar uma carreira e os jovens podem estar dispostos a trabalhar mais desde que seja uma escolha deles. Eles podem escolher trabalhar mais, porque se interessam muito pelo projeto que estão a desenvolver. Uma outra tendência anunciada é que os jovens comecem a ter part-times que lhes permita trabalhar em mais do que uma organização ou então comecem a ser freelancers para desenvolverem projetos diferentes e aumentarem as áreas em que se desenvolvem. Consideram até que podem ser mais produtivos se tiverem esta opção de flexibilidade.

[Entrevistado 10] *"Eu acho que depende um bocadinho do interesse da pessoa. Eu vejo por colegas meus. Aqueles que já trabalham, normalmente, não se importam de ficar até mais tarde ou de chegar a casa, pegar no computador e voltar a fazer, se estiverem interessados no projeto e no que estão a fazer. Porque eu acho que a parte das pessoas se recusarem a fazer mais horas, muitas das vezes não é só por questões de: "Eu preciso de tempo para estar com a minha família." Como é óbvio é importante, mas há pessoas que, mesmo se for só um dia, não querem. Não estão interessadas o suficiente para fazer. Eu sinto que é muito pelo interesse."*

[Entrevistado 9] *"Tens é de ficar lá um bocadinho, não é? No início. Tens de trabalhar um bocadinho. Isso, para mim, também, faz sentido, não é? Pronto. É assim."*

[Entrevistado 11] *"Vai deixar de haver emprego full-time porque as pessoas estão sempre a mudar de emprego, aliás, não querem estar sempre a fazer a mesma coisa. E vão ficar part-time numa empresa e part-time noutra empresa ou, então part-time numa empresa e ser freelancer no seu tempo*

livro. Eu acho que uma destas coisas vai acontecer no futuro necessariamente. Fazer carreira em part-time parece-me uma coisa excelente porque ganhamos tempo, tempo para aprender, tempo para nos desenvolvermos pessoalmente, tempo para várias coisas. Tempo é muito mais importante do que o dinheiro que nós gastamos. E muitas vezes essas 4 ou 6 horas por dia podem ser muito mais produtivas que as 8 ou 9 que é suposto."

Na perspetiva apresentada, a flexibilidade é valorizada desde que lhes permita escolher, não só em que horários trabalham, mas também em que formatos, nomeadamente, formato presencial ou remoto. A experiência de trabalho remoto como regra não é bem visto por parte dos jovens entrevistados, pelo menos como tem sido implementada durante a pandemia Covid-19. Valorizam a flexibilidade para escolher como querem trabalhar, sem sentirem que são estigmatizados pelos colegas. Se por um lado, consideram que trabalhar sempre remoto é muito solitário, por outro lado, consideram que ir sempre para o escritório pode ser uma perda de tempo tendo em conta os restantes interesses que têm nas suas vidas.

[Entrevistado 10] *"Mas eu acho que a maior parte dos meus colegas que já estão a trabalhar, estão a odiar estar em casa. Dizem que é horrível. Estão ali sentados, levantam-se para almoçar, para esticar as pernas, para beber água, mas não têm interação com ninguém. Estão sozinhos. Eles não estão constantemente numa chamada a falar com pessoas até porque é impossível trabalhar e falar ao mesmo tempo. Não têm aquela pausa para estar com os colegas e interagir. Eu acho que é muita falta de interação."*

[Entrevistado 1] *"apercebi-me de muitos colegas, agora na altura do confinamento, que a política das Empresas foi: "Não, estás em casa, não tens mais nada para fazer.". Acho isso absolutamente errado, porque está em casa, lá está, havia confinamento, está em casa, mas tem o direito ao seu tempo pessoal."*

[Entrevistado 13] *"A minha equipa não fazia quase trabalho remoto nenhum e também me sentia forçada a estar presencial. Lembro-me que até houve pessoas de outros departamentos que depois mandavam bocas a quem era de departamentos que era suposto não estarem tão remotos e depois do nada, faziam 3 dias remotos. Mandavam bocas "não está cá outra vez". Eu trabalho muito melhor remoto. Esta questão da universidade remota ajuda-me imenso. Mas depois, lá está, esta expectativa, muito estigma."*

Os jovens compreendem bem o conceito de flexibilidade, mas não compreendem que as organizações traduzam esse conceito por *work-life balance*. É o próprio conceito que parece não fazer sentido. O que querem é que o seu tempo seja respeitado e terem a possibilidade de investirem em iniciativas fora do trabalho. Curiosamente o discurso relativamente a este ponto é sempre pela negativa, ou seja, parece que ainda existe a imagem das organizações que exploram o tempo das pessoas e não respeitam o seu espaço pessoal.

[Entrevistado 9] *"E, depois, isto não é bem algo que eu já tenha ouvido alguém dizer ou, pronto, mas que eu noto que estão a dar ênfase e, portanto, deve estar a fazer sentido estar a dar ênfase, que é a Vida, o Work-Life Balance. mas nunca ouvi ninguém dizer: "Sim, é mesmo isto que eu quero; uma Empresa que tenha Work-Life Balance. (...) Nunca, nunca ouvi ninguém (dos meus amigos) falar sobre isso. Hum, mas alguém deve querer saber, porque senão não estavam a dizer. [risos] Ou seja, para mim, é uma coisa que eu procuro, mas não é assim tão..."*

[Entrevistado 1] *" a pessoa se não está bem na vida pessoal, não está bem na vida profissional e acho que estar dedicado a um trabalho quase 24 horas por dia, tem que responder a emails ao fim de semana e tem que responder a emails às 10 da noite, as coisas não funcionam. E eu acho que é um bocadinho por aí; começar por haver a divisão da vida pessoal e profissional e um bocadinho mais de respeito, hum, pela vida pessoal. Mas eu acho que isso é um problema geral das Empresas"*

O bom ambiente de trabalho contribui para uma boa organização do trabalho. No entanto, o conceito de bom ambiente é um pouco difuso. De acordo com os seus discursos, um dos aspetos que contribui para o bom ambiente é a informalidade e a existência de poucas hierarquias na organização. Como valorizam ser ouvidos e poderem contribuir para as soluções, consideram que num ambiente informal, com poucas hierarquias, podem sentir-se mais à vontade para o fazer. Outro aspeto tem que ver com a forma como quererem ser tratados, ou seja, não querem trabalhar com colegas ou chefias que sejam agressivos e que lhes falem em tons menos agradáveis. Comentam que não querem trabalhar num ambiente em que se grite com eles, o que deixa a impressão de que há descrições de que há locais em que isso é uma prática. O mau ambiente, por sua vez, está associado à pressão, à competitividade e ao stress. Em jeito de conclusão, uma das práticas que contribui para o bom ambiente é a qualidade das interações que têm com colegas e chefias no dia-a-dia.

[Entrevistado 2] *"uma Empresa demasiado, hum, formal, em que, pronto, há, há aquele estigma das hierarquias e obviamente, que é necessário, mas, mas que, a certo ponto, às vezes, se torna um bocadinho impeditivo a comunicação e torna tudo um bocadinho mais difícil. E eu sinto que demasiado formal e demasiado hierarquizado torna tudo um bocadinho menos natural. Eu gosto de trabalhar com pessoas que, efetivamente, acham que eu sou útil e que estamos num ambiente, estamos todos ali para o mesmo, por isso, torna tudo mais fácil se nos tratarmos assim."*

[Entrevistado 3] *"um bom ambiente (...) os colegas de trabalho e os patrões e assim."*

[Entrevistado 4] *"promover boas condições e promover aquela, aquela frase feita, que é a "Alegria no Trabalho". "*

[Entrevistado 6] *"o Ambiente é uma parte muito importante (...) na parte de, de, de Informática e isso tudo, o Ambiente é sempre uma coisa muito importante, porque se passarmos o dia todo em frente ao computador e depois, quando saímos do computador, o ambiente não é o melhor, então, aí, é, é complicado e até piora o próprio rendimento enquanto estamos em trabalho."*

[Entrevistado 9] "*se fossem assim, uptight e muito competitivos, não seria algo que eu queria passar a minha vida nesse ambiente.*"

[Entrevistado 11] "*Depois, há pessoas que falam do mau ambiente, que, há muita pressão, coisas desse género. Também tento evitar esse tipo de empresas. (...) Eu não estou para estar todos os dias alguém a gritar comigo.*"

[Entrevistado 13] "*Sim, a maneira como eu noto o ambiente seria, primeiro o dresscode, a maneira como as pessoas se vestem para o trabalho. Por exemplo, se os homens têm que ir de fato ou se estão no extremo oposto, de t-shirt e calções. Eu, por exemplo, não sou muito fã do extremamente formal, mas também gosto de andar de vestido e de calças jeans.*"

Um dos aspetos valorizados pelos jovens em termos de organização do trabalho é a possibilidade de trabalharem em equipa. Consideram que, quando trabalham em equipa, obtêm melhores resultados do que quando trabalham isoladamente. Além disso, trabalhar em equipa é uma forma de se sentirem mais apoiados.

[Entrevistado 7] "*sobretudo, aquilo que é o ambiente. Hum, perceber se, se eu me sinto bem, se gosto das pessoas com quem estou, porque eu sei perfeitamente que se eu gostar de trabalhar com as pessoas, é aquela história, eu posso trabalhar sozinho e vou a um sítio, mas trabalhar em grupo vou muito mais longe, e eu valorizo muito essa questão.*"

[Entrevistado 11] "*É promover, de facto, que eles basicamente estão sempre juntos, não importa o que acontece. Porque ninguém vai despejar uma pessoa que pertença a esse círculo, não é? Vão ajudar-se muito mais e evoluir muito mais*"

Os jovens apreciam, tal como referido anteriormente, as organizações onde sentem que têm uma voz ativa, onde podem participar nas soluções e podem apresentar alternativas na forma como organizam as suas tarefas. Pretendem, contudo, serem ajudados por pessoas com mais experiência e valorizam as organizações que lhes facilitam este tipo de acompanhamento.

[Entrevistado 11] "*se ajudam as outras pessoas a perceber a engenharia informática, e coisas desse género. Isso atrai-me muito. São pessoas que são bastante para a frente e tentam ajudar as outras porque eu sei que quando entrar vão tentar ajudar-me a mim.*"

[Entrevistado 10] "*uma empresa que tivesse um ambiente dinâmico que não fosse só chegar à empresa, sentar-me à frente de uma secretária e dizerem: "ok tens isto para fazer" e eu não posso sugerir absolutamente nada de mudanças porque é assim e acabou.*"

[Entrevistado 13] "*Eu acho que excesso de profissionalismo, pelo menos na área da informática, às vezes, pode ser um bocadinho um obstáculo. Porque não conseguimos talvez expressar tão bem as opiniões ou não discutir as ideias livremente porque se calhar temos que respeitar fixamente as hierarquias e obedecer às ordens dos seniores, as pessoas com mais experiência.*"

[Entrevistado 1] *"Eu acho que é um bocadinho na, na pela oportunidade de podermos discutir todos uma solução; de haver espaço para dar opinião de toda a gente quase um bocadinho independentemente do cargo que ocupa. Por exemplo, se eu acho que tenho algo que acrescenta valor a um Projeto, poder, hum pôr essa possibilidade em cima da mesa e ela ser um bocadinho discutida."*

Identificam-se discursos contraditórios, em relação à importância das instalações, das iniciativas da organização para potenciar a união, coesão da equipa e sensação de pertença. Assim, se há pessoas para quem ter instalações com, por exemplo, jogos é um ponto positivo, existem outros para quem isso é totalmente indiferente e não influencia a sua escolha. Apesar disso, a arquitetura geral do escritório parece potenciar maior ou menor sensação de que a empresa tem bom ambiente e pode potenciar a comunicação entre os colaboradores. Relativamente às iniciativas, existem jovens para quem é extremamente importante todas as iniciativas de conexão entre colaboradores, mas para outros, as organizações exageram e deveriam respeitar o tempo para que essas relações surjam espontaneamente. No entanto, estão de acordo em relação ao ponto em que consideram que estas iniciativas deverem ser feitas durante o período de trabalho e não durante os seus tempos livres.

[Entrevistado 9] *"Sim, podes ter um, uma mesa de matraquilhos no escritório, isso, para mim: "Ok, ya, é engraçado.", mas não..."*

[Entrevistado 4] *"Zonas de, de diversão; estou-me a lembrar, agora, por exemplo, da Google, que tem, que tem muito isso, que é zonas de descanso, zonas de, de jogos. "*

[Entrevistado 10] *"também eu acho que um ambiente acolhedor dentro da empresa porque, muitas das vezes, eu olho para as empresas de tecnologias e sinto que são frias. O contacto com as pessoas parece frio, é tudo muito reto. Eu fico a olhar e penso: meu Deus, nunca mais vou falar com ninguém aqui. "*

[Entrevistado 13] *"E ok, pode haver pessoas no emprego que se tornem eventualmente meus amigos, mas não gosto de tentar forçar amizade em colegas, porque colegas são colegas e amigos são amigos. Sou uma pessoa que quer sair à hora específica do trabalho, ir para casa, descansar, tratar das minhas coisas. Para mim as empresas acham que isso é bom, ver que a empresa é unida, e que é uma família, e todos cuidam uns dos outros. Acho que a união e etc. pode ser representada de outras formas, na ajuda nos trabalhos por exemplo. Pronto, acho que há outras formas da empresa ser unida, sem ser nessa espécie de eventos fora do trabalho. Durante o trabalho não tenho nada a opor, é dentro das horas, estou a dar o amor à camisola. Agora, fora, as pessoas têm mais vida."*

[Entrevistado 11] *"Pronto, isso é outra coisa, as festividades. Costumo ir ver ao site se têm o Instagram, se têm a equipa, se têm fotos da equipa a festejar o Natal e assim, todos juntos. Se vão a jantares ou se é só trabalho. Porque, dado que vou passar mais tempo fora do que dentro de casa, eu não vou ter muito tempo para fazer amigos a não ser no fim de semana. Então, eu gostava de ter amigos no meu trabalho e ver se são de facto unidos."*

[Entrevistado 10] *"Um ambiente em que estejamos à vontade para dizer qualquer coisa e para sugerir a resolução para um problema que, às vezes temos vergonha de dizer com medo de que alguém nos vá julgar. Eu sinto que se formos todos para o ginásio e estivermos lá todos animados a fazer qualquer coisa, depois acabamos por...as relações da empresa serem completamente diferentes. Eu acho que é um ponto importante."*

[Entrevistado 8] *"esse "Espírito de Família" e "Veste a Camisola" não é uma coisa que me atraia minimamente. Hum, pronto, sou sincera. Mas esse é o ponto mais, talvez mais divergente dos meus colegas, que é dizem: "Ah, mas não é brutal? Vamos passar da sala de estudo para uma Empresa que é igual, tem o mesmo espírito, tem não sei o quê.". Quando o, o diálogo da Empresa é muito por esta onda, não me atrai tanto."*

Benefícios

Os jovens apontam o salário como um dos principais atrativos da proposta de valor. No entanto, consideram que na generalidade não existe uma grande discrepância salarial entre as organizações em Portugal. Observam que há organizações que pagam pouco e para eles isso é um sinal de falta de valorização dos colaboradores, ou seja, consideram que o salário é um indicador do valor atribuído às pessoas. Assim, o reconhecimento é um ponto importante para os jovens e é entre outros aspetos, avaliado pela remuneração. Além do salário, mas associado a este aspeto, referem a possibilidade de progredirem na carreira como fator importante quando escolhem um empregador. Para os jovens a progressão também está associada à remuneração. Querem progredir de acordo com a sua contribuição para a organização e não estarem dependentes de progredir de acordo com o tempo que permanecem em cada função. Acham que apesar de serem jovens podem acrescentar valor à organização desde que lhes seja dada essa oportunidade e querem ser recompensados por isso.

[Entrevistado 12] *"E, claro, o salário, como é óbvio. (...) Todas oferecem mais ou menos o mesmo em termos de condições de trabalho e salariais."*

[Entrevistado 4] *"E, também, a parte monetária, que é sentir que eu estou a ser devidamente recompensado por isso, não é? Não faz sentido estar a, a ir para uma Empresa com uma Cultura de Trabalho, hum, fantástica e tudo isso, quando, depois, o salário é próximo do mínimo, não é? (...) Existem Empresas que se quiserem verdadeiramente valorizar os seus trabalhadores, são capazes de pagar bons salários para os manter lá, sentindo que eles são uma parte essencial da Empresa."*

[Entrevistado 3] *"um salário compatível com o que eu vou fazer. "*

[Entrevistado 7] *"E, portanto, isto é, aquilo que o estudante universitário quer; quer ganhar dinheiro, ser independente e tudo o mais."*

[Entrevistado 8] *"têm salários muito baixos em relação ao mercado, sendo uma empresa até já relativamente grande. Portanto, isso também vai ter de pesar porque as coisas têm de se pagar"*

[Entrevistado 2] *"E até era uma que tinha um, um bom ambiente. Mas, depois, a nível de reconhecimento, a nível salarial, está muito abaixo da média. Então, eu penso: "Não estou a ser valorizada por aquilo que, que posso dar.""*

[Entrevistado 11] *"Seria uma empresa que desse as boas-vindas e acreditasse nos jovens quando não temos muita experiência atrás de nós. Acabamos de fazer mestrado e muitos de nós não fizeram literalmente um estágio, não participaram em grupo, não desenvolveram projetos pessoais, mas mesmo assim aprenderam muito. É preciso dar crédito a essas pessoas e oferecer um salário convidativo e acreditar nessas pessoas."*

[Entrevistado 7] *"E, portanto, perceber se consigo ter essa, digamos, carreira, linear, mas que, acima de tudo, valorizada; que não seja só: "Olha, daqui a dois anos deixas de ser júnior, passas a ser um consultor e depois, mais dois passas a ser um Sénior e depois, mais dois..."; ou seja, em vez de ser um percurso linear, ser uma coisa que valoriza, realmente, e que tem o retorno, quase, consoante aquilo que é o trabalho que eu ponho na Empresa e aquilo que eu invisto na Empresa e perceber se esse depois se eu tenho esse retorno de volta."*

[Entrevistado 5] *"E oportunidade de crescimento interno (subir na hierarquia)"*

A possibilidade de terem uma carreira estável, numa empresa que esteja bem estabelecida no mercado é um aspeto valorizado pelos jovens quando estão a escolher uma organização para trabalhar. A carreira estável está fortemente ligada à sensação de que podem progredir dentro de uma organização. Querem garantir que vão para uma organização onde podem ficar em segurança e evoluir na sua carreira. Apesar deste desejo de sentirem estabilidade consideram que nesta área de IT se muda muito de emprego e que já não existem empregos para a vida.

[Entrevistado 9] *"se eu for para essa empresa, será que vou ter uma carreira estável? Será que há perspetivas para uma carreira longa?"*

[Entrevistado 4] *"Porque as fundações ainda não, ainda não estão lá devidamente, devidamente estabelecidas. (...) se pensarem que, que estão num, numa empresa que dificilmente vai falir nos próximos tempos..."*

[Entrevistado 3] *"É a Empresa estar bem fundada no mercado; oferecer-me, oferecer-me um futuro."*

[Entrevistado 11] *"Significa que há sempre pessoas a entrar e a sair. Não têm pessoas suficientes, tudo bem, acontece...o mundo não é perfeito. As pessoas estão sempre a mudar, cada vez mais hoje em dia uma pessoa não fica numa só empresa para o resto da sua vida. Então pronto, acho isso totalmente normal. Não é um defeito para mim."*

Os outros benefícios que os jovens valorizam e que podem até compensar um salário menor, é a possibilidade de terem formação interna, quer em temas tecnológicos, quer em temas mais

transversais. A formação e o desenvolvimento são importantes para ampliarem os conhecimentos adquiridos na faculdade.

[Entrevistado 2] *"há Empresas em que estamos lá dois anos e mudamos logo de cargo, por assim dizer; e há outras que não têm essa oportunidade, e nós até entendemos isso, obviamente. Mas tem que nos dar outras coisas, por exemplo, formação: "Ah, agora podes ir fazer este curso." ou "Podes ir fazer este que melhore o teu, vá melhorar o teu currículo; as tuas oportunidades.""*

[Entrevistado 8] *"preferencialmente se me oferecer alguma formação que eu necessite. Por exemplo, não deixar de me integrar num projeto que eu possa ter interesse por eu, por me faltar uma pequena formação, ou seja ela de inglês, seja ela de francês, seja ela de uma linguagem de programação."*

[Entrevistado 5] *"Mais oportunidades de formações, para crescer como pessoa e nos meus conhecimentos, também."*

Existem outras regalias valorizadas pelos jovens como por exemplo, os seguros de saúde, acordos com ginásios, com clínicas de bem-estar ou a possibilidade de terem automóvel. Apesar de serem referidos, não são apontados como decisivos na sua tomada de decisão sobre um empregador.

[Entrevistado 9] *"ao longo do tempo importa um bocadinho, que é as regalias. Sentir que a empresa está a cuidar de nós. "Sim, podes comprar um carro por nós."; "Sim, podes ter um telemóvel novo por nós."; "E podes ter seguro."*

[Entrevistado 10] *"os benefícios que posso ter de trabalhar lá, nomeadamente, ginásios e etc. Para fugir um pouco à rotina."*

[Entrevistado 12] *"o facto de oferecer seguro de saúde e todos os benefícios a esse nível"*

[Entrevistado 2] *"há Empresas que têm uma determinada preocupação com o Bem-Estar da pessoa em si, não só a nível de ambiente, mas, por exemplo, há, têm acordos com psicólogos, acordos com clínicas que nos proporcionam, pronto, um bem-estar; eu acho que isso também é importante. A preocupação deles com o funcionário como pessoa e não como mais um funcionário."*

Apesar de não ser apresentado como um benefício, a localização do escritório é apresentada como um dos motivos pelos quais os jovens podem não querer trabalhar em determinada organização. Querem um emprego perto de casa, ter estacionamento ou, um escritório perto de transportes públicos. Consideram que o teletrabalho pode ajudar a melhorar a proposta de valor quando os escritórios têm uma localização menos atrativa.

[Entrevistado 13] *"há transportes diretos (...). Mas, lá está, se eu sei que o comboio para mesmo lá, ou o metro, pronto é ideal. Isso para mim era o ideal. E tem estacionamento."*

[Entrevistado 4] *"os outros fatores seriam a Proximidade do local onde vivo, mas, também, com a questão do teletrabalho, isso já se atenua um bocadinho, não é."*

[Entrevistado 12] *“Para mim, por exemplo se fosse uma empresa numa terrinha ou assim, eu não queria trabalhar lá. Mais pela localização se calhar, pelo menos nesta fase, um dia mais tarde nunca se sabe.”*

Comunicação Externa

Os Jovens consideram que existem vários conteúdos a ser usados para influenciarem a forma como estes olham para as empresas e criam as suas perceções sobre estas. Um dos conteúdos que podem influenciar as suas opiniões é a descrição dos projetos, a apresentação das suas conquistas, os aspetos inovadores da organização, a descrição das iniciativas de responsabilidade social ou sustentabilidade e que mostrem que são inclusivas. De notar que o discurso relacionado com a inclusão foi apenas mencionado pelos inquiridos do género feminino que participaram nesta investigação. Os jovens querem sentir que estão a contribuir para um bem maior do que apenas o lado financeiro das organizações. Os projetos devem ser desafiantes, interessantes e usar tecnologias inovadoras. No entanto, os projetos em si podem não ser suficientes se os jovens não tiverem interesse pela área em que as organizações atuam, ou não tiverem interesse pelo sector para o qual a organização desenvolve soluções. Quando as organizações falam de inovação têm de ter algum cuidado, já que podem estar a falar de tecnologias que estes jovens consideram serem comuns e isso pode levar a que estes desacreditem na mensagem de inovação. Os jovens acreditam que já aprenderam muito durante o tempo que passaram a estudar e que não surpreendidos facilmente.

[Entrevistado 1] *“Porque, se calhar, hum, uma Empresa que seja de Desenvolvimento de Software pode estar a ser incrível e ter projetos incríveis, mas como não é uma área que me chame tanto, eu desligar um pouco.”*

[Entrevistado 3] *“Oferecer projetos; oferecer projetos interessantes. Que me oferecessem projetos que me permitam crescer. Crescer a nível profissional. Nós até podemos ganhar muito dinheiro, mas se estivermos a fazer uma coisa que não gostamos, não vale a pena ganhar muito dinheiro.”*

[Entrevistado 11] *“Eu acho que há algumas que já oferecem coisas mais interessantes e essas são realmente as mais competitivas entre nós. As que queremos porque dá para crescer mais, dá para desenvolver as nossas capacidades. basicamente, dá para mudar a vida completamente, se entrarmos agora numa empresa que só nos dá coisas pequenas para fazer, nunca vamos crescer.”*

[Entrevistado 5] *“Publicarem as sua conquistas ou o que, os seus trabalhos; o que é que estão a fazer, tudo; um aspeto mais técnico dessas investigações.”*

[Entrevistado 10] *“Não me venham tentar impressionar com isso.” Mas muitas das vezes eles aparecem com explicações sobre o sistema deles que é super evoluído porque usa a tecnologia x, y e z. E nós pensamos: OK. Isto está a usar-se ainda no mercado, mas não é assim tão evoluído. Há coisas mais evoluídas e isso acho que é uma das coisas que eles fazem um bocadinho mal. Deviam ter cuidado*

se calhar com o que dizem muitas das vezes sobra as tecnologias que usam. Mais vale eles, às vezes, não dizerem e reservarem essa parte, do que estarem a expor e depois terem pessoas que se calhar (não é que percebam mais) mas têm outra visão sobre as questões."

[Entrevistado 9] *"gostava imenso, também, de trabalhar numa Área em que eu sentisse que estou a fazer bem pelo mundo; não sei, na área da sustentabilidade ou algo assim do género. (...) Em que eu me conseguia sentir bem com aquilo que estava a fazer; que não era só um Corporate Job, para alguém estar a ganhar dinheiro à minha custa, hum..."*

[Entrevistado 10] *"Eu acho que dentro das empresas, tipo pequenas e médias empresas, eu acho que o fator das mulheres para mim é o que me conquista mais, entre aspas."*

De uma forma em geral, os jovens observam que as mensagens chegam até eles de uma forma clara. Existem dois tipos de mensagens que apesar de claras são percebidas como negativas. As mensagens excessivamente positivas, em que as organizações se autopromovem são olhadas com desconfiança e como falta de humildade. Quando as organizações têm um discurso demasiado centrado no conceito de família os jovens tendem a pensar que é uma forma camuflada para dizerem que é esperado trabalharem mais horas do que o definido no contrato de trabalho. Assim, referem que os empregadores que usam excessivamente estas mensagens tendem a não ser tão atrativos.

[Entrevistado 5] *"acho que têm boa comunicação para, para connosco, para connosco. Ou seja, a informação de que estão a recrutar chega-nos muito facilmente a nós."*

[Entrevistado 13] *"Há empresas que se orgulham e fazem um pouco aquele ambiente de "todos somos uma família e os deadlines têm que ser cumpridos, por isso vamos trabalhar todos juntos para os atingirmos. Não importa os obstáculos". Porque lá está, eu também compreendo essa visão de que quando fazemos um obstáculo tão grande, a nossa satisfação é muita. Mas, o problema é que eu sinto que, quando isso acontece, não há tempo para depois repousar."*

[Entrevistado 8] *"Que é aquele show off de: "Vem e vais entrar noutra família."; "Se a faculdade para ti é uma família, vais entrar noutra.". Hum, e depois, os horários de trabalho não é bem assim que eles dizem; principalmente agora que estamos todos em casa, eu tenho colegas a trabalhar lá e tenho uma perspetiva sincera e próxima."*

[Entrevistado 9] *"só dizem as coisas importantes e escolhem não ser tão abertas. E essas coisas notam-se, hoje em dia, eu acho. É, é um é só um feel; não sei, é um feel que se tem quando se está a ver a coisas. Quando tu lês uma coisa e ficas assim um bocadinho: "Não é bem isto que vocês estão aqui a fazer, que vocês estão a querer dizer. Uma pessoa, se calhar, mais informada percebe perfeitamente o que é que se está a passar, e vocês estão só a pôr assim um sugar-coat'"*

[Entrevistado 1] *"São os melhores e os únicos na, na Área. E aí não gosto muito e, e parece que fica toda a gente demasiado entusiasmada: "Ah, isto é..."; quando é, quando soa demasiado bom, não sei explicar muito bem, mas acho que é isto. Hum, e está tudo atrás da mesma, e quando, se calhar, ao*

lado, há uma Empresa que não consegue mostrar tanto, mas consegue mostrar mais humildemente: "Olha, somos assim, funcionamos assim; até agora tem corrido bem; até agora..."

[Entrevistado 7] "há outras Empresas que, que, que têm uma forma de comunicar muito do, muito do show off, não é? Muito do: "Olha, nós temos isto."; "Nós somos aquilo."; "Nós temos...". E depois, falha ali o que é que realmente têm, não é."

[Entrevistado 6] "Normalmente, quando prometem muito, é porque há ali qualquer coisa."

Os jovens gostariam que as organizações comunicassem mais sobre "como é trabalhar naquela organização", de uma forma em geral e, em específico, qual o dia-a-dia de um perfil júnior, para que possam antecipar como será o seu futuro. Sentem-se atraídos por todas as mensagens que exploram o desempenho de um júnior em ambiente organizacional e pensam que isso é fator diferenciador entre empregadores. Ao conhecerem o dia-a-dia de um perfil júnior podem identificar-se e conseqüentemente quererem trabalhar na organização. Referem, ainda, que chegam ao fim dos seus estudos sem saberem exatamente o que é uma consultora de IT, ou como é que é o mundo do trabalho e que gostariam que os potenciais empregadores pudessem apoiar nesse conhecimento. O futuro apresenta-se demasiado "nublado" e, apesar de saberem que trabalhar é diferente de estudar, não sabem exatamente como será o que lhes promove uma sensação de insegurança.

[Entrevistado 1] "Assim, mesmo, mesmo cargos, eu entro numa empresa e sou o quê? Faço o quê? A posição que ocupo; qual é o grau de progressão; isso é muito pouco falado e acho que faz falta. As pessoas vão completamente às escuras."

[Entrevistado 6] "uma boa maneira de, de conseguir atrair as pessoas, se mostrarem um, uma, alguma positividade em estar, em estar na empresa. Tipo, pôr o exemplo de um dia-a-dia de uma pessoa recém-Licenciada; acho que se for positiva, acho que atrairia muita, muitas pessoas recém-Licenciadas, porque aquilo é algo que lhes agrada."

[Entrevistado 13] "(...) assim mais para se perceber o ambiente e estarem presentes no LinkedIn, fazerem publicações do dia-a-dia, mostrarem o escritório porque há pessoas que são a favor do open office e outras não."

[Entrevistado 7] "(...) tem um Instagram que é muito interessante de acompanhar, porque eles mostram diariamente como é que é o dia de um colaborador."

Reputação

Para os entrevistados, a opinião pública, a opinião dos seus atuais ou antigos colaboradores, assim como a coerência entre o discurso de ambos contribui para a reputação da organização. Os jovens são influenciados pela reputação de uma organização quando optam por um empregador. As opiniões dos colaboradores são recolhidas essencialmente através de amigos, amigos de amigos ou sites especializados em recolher opiniões de colaboradores sobre as organizações onde estes trabalham. Se

encontrarem incoerência entre o que se pensa em geral sobre a organização e aquilo que os amigos dizem, acreditam mais no que ouvem na primeira pessoa. A opinião é formada em função do serviço que prestam, a forma como os clientes falam da organização, os projetos que desenvolvem e o impacto que têm na sociedade. Quando se trata dos colaboradores a falar sobre uma organização, confiam mais facilmente se forem amigos ou se forem *sites* independentes por sentirem que têm uma maior garantia de que o que leem é verdadeiro.

[Entrevistado 2] *"é a opinião que a, que a maior parte das pessoas tem sobre ela; é as ações dela levaram a que nós pensássemos algo sobre aquela empresa. Isso, para mim, é a reputação que elas têm."*

[Entrevistado 12] *"Para mim a reputação de uma empresa é o que elas passam cá para fora. Não é só o que elas são lá dentro, mas aquilo que elas passam cá para fora. É a integridade da empresa, é a imagem de marca é a qualidade do serviço que eles dão aos clientes. Isso faz muito parte da reputação, o feedback que têm dos clientes."*

[Entrevistado 5] *"Mas, também, reconhecer, por exemplo, os trabalhos que têm feitos, a importante, a importância que têm vindo a ter, na sociedade, por assim dizer. Por exemplo (pois, isso agora depende muito, mas), por exemplo, melhorar o estilo de vida das pessoas da sociedade no global; hum, melhorar ou criar uma, uma tecnologia nova."*

[Entrevistado 11] *"Nota-se quando fazem parte da empresa e não estão a ser sinceros e que estão a ter algum interesse por trás. Não criticam tanto, só têm pontos positivos e os pontos negativos também são pontos a favor."*

[Entrevistado 10] *"Eu acho que a reputação vem muito do que as pessoas falam, não só nos jornais porque muitas das vezes nos jornais nós sentimos que é um bocadinho...nós não sabemos, nós não estivemos lá. Eles podem estar a dizer uma coisa só porque a empresa pagou para dizerem x e y sobre ela. Eu acho que a reputação vem muito do que as pessoas falam no meio. Eu acho que para mim é o mais importante."*

[Entrevistado 6] *"Mas já soube de casos que pessoas vão trabalhar em Empresa "D", "Y" e "Z", e depois, afinal: "Ah, não é bem assim.". (...) Então essas Empresas, eu, se calhar, hum, não, não confio assim tanto."*

[Entrevistado 13] *"E sites como o teamlyser são bons para as empresas começarem a aparecer e tornarem-se mais relevantes no mercado."*

Aparecer nas notícias ou falar-se sobre uma organização pode influenciar a opção por determinado empregador, desde que, o que se diz sobre ela seja positivo e demonstre tratar-se de uma organização ética. No entanto, mesmo quando vêm notícias positivas preferem as opiniões dadas na primeira pessoa de alguém que contactou diretamente com a organização. Os jovens tendem a não

querer estar associados a organizações com fama de serem pouco éticas. Referem também que é difícil esquecerem-se de comentários negativos sobre uma determinada empresa.

[Entrevistado 9] *"Mas é, também, um bocadinho, as histórias de sucesso e falhanço. É aquilo que já conseguiam fazer de bem e de bom para o mundo, na minha opinião pessoal, e as coisas que fizeram menos bem. E que ficaram lá marcadas; no fundo, quando fazes uma coisa mal, toda a gente se lembra."*

[Entrevistado 1] *"Acho que me diz mais uma opinião pessoal e falarem exatamente como é que eles são internamente, do que me dizerem que são a Empresa número dois de um Ranking qualquer. Acho que me diz muito mais mesmo a opinião pessoal; o que é que é estar lá dentro. Do que propriamente aquilo que já é visível a todos."*

[Entrevistado 11] *"Eu acho que uma empresa que, por exemplo, maltrate... seja racista ou maltrate mulheres, ou outra coisa qualquer que eu possa não estar a pensar, porque não penso nisso, penso que a reputação dela pode baixar muito, mesmo muito. Continuam a ser bons profissionalmente, mas já não são vistos com bons olhos."*

[Entrevistado 9] *"não me veria a trabalhar em Empresas que têm assim mais problemas de ética, tipo o Facebook e assim; não é algo que eu gostaria de estar inserida nesse ambiente. Pelas coisas que já aconteceram e que eu sei que, de certeza, que continuam a acontecer pela calada."*

[Entrevistado 8] *"(...) que esteve associada a alguns escândalos. Ok, às vezes corre alguma tinta nos Jornais desnecessária, mas eles têm de se justificar, mas, se a coisa não se vier a provar que, realmente, correu tudo bem, pode influenciar na reputação negativamente. (...) não gostava de estar numa empresa associada a esse tipo de imagem."*

Um outro fator que influencia a escolha do empregador é a imagem forte que tem no mercado, ou seja, um nome que seja conhecido pela maioria das pessoas. Os jovens consideram que a reputação da organização em que trabalham lhes potencia a sua reputação pessoal e enriquece o *curriculum vitae*. Por isso, entre optar por uma organização muito conhecida ou outra menos conhecida, optam pela primeira opção, desde que não existam notícias negativas sobre a mesma. No entanto, há uma parte de jovens que apesar de não conhecer algumas organizações, demonstram curiosidade em saber mais caso sejam contactados por elas. Os jovens gostam de dar uma oportunidade a todas as organizações que demonstram interesse por eles.

[Entrevistado 13] *"Agora, a Google ou a Microsoft se calhar, não sei, até podem ter salários baixos, mas tem um nome enorme e inovação. Acho que a pessoa que trabalha...a pessoa ganha respeito. A empresa é tão conhecida e reputada que os empregados também têm outro nível de que se trabalham numa empresa que ninguém gosta."*

[Entrevistado 10] *"Eu acho que muitas das vezes é por uma questão de nome, sinceramente. Por outro lado, eu acho que se as empresas não fizessem as coisas ...eu não me candidatava. Se não fosse*

pela evolução tecnológica, pelo facto de serem grandes nomes, não só pela tal reputação que a empresa ser ou o tal nome. Eu acho que é muito também pelo que elas fazem e porque essas empresas, eu sinto que já são um bocadinho mais inclusivas."

[Entrevistado 11] *"eu tento que não, mas fica sempre bem no CV fazer parte de uma empresa... de uma empresa grande, porque dá mais oportunidades. Parece que abre mais portas do que trabalhar numa empresa pequena, mas que nós particularmente gostamos mais."*

[Entrevistado 1] *"acho que é mesmo por serem mais Conhecidas. Acho que é porque fica, hum, é por serem mais conhecidas; é porque têm muito nome; hum, sim, acho que é muito por aí. Porque, se calhar, é diferente eu dizer que estou numa Empresa, se eu disser a 50 pessoas que estou numa Empresa e duas conhecem, ou se eu disser a 50 pessoas que estou numa Empresa e todas conhecem. "*

[Entrevistado 9] *"acho que o renome da empresa interessa. O depois poder dizer "Estou aqui." Por exemplo, nós tivemos um rapaz do nosso curso que estagiou na Google logo no primeiro ou no segundo ano do Curso e de repente, ele voltou e era tipo o Google boy."*

[Entrevistado 3] *"Não, que eu não julgo antes de conhecer a realidade."*

Fontes de informação sobre as organizações

O contacto direto com as organizações acontece essencialmente através da participação em feiras de emprego. É nesse contexto que conhecem as organizações, falam com os seus representantes e constroem representações sobre como será trabalhar em cada uma delas. Existem vários jovens que escolhem um empregador apenas baseados nos contactos que fazem nas feiras de emprego sem terem outro tipo de abordagens ao mercado. Dizem que, mesmo que não estejam à procura de emprego, os contactos que fazem nas feiras irão permanecer para o futuro. Além disso, acham que se forem contactados e o recrutador referir a feira da sua faculdade, isso é um quebra-gelo interessante para iniciar um processo de recrutamento. No entanto, as presenças nas feiras não têm todas o mesmo impacto e os estudantes falam entre si sobre as suas opiniões em relação à prestação que cada um teve no evento. As organizações mais interessantes são as que têm mais impacto em termos de passa-palavra. Os jovens são críticos quando consideram que os representantes nos eventos não são proactivos nas interações com os estudantes ou não se dedicaram a preparar um *stand* ou workshop que vá ao encontro das suas expectativas. Apesar disso, a participação é sempre vista como um sinal de que se interessam por aqueles estudantes e isso tem um impacto positivo mesmo que não seja imediato.

[Entrevistado 1] *"Na questão dos Fóruns de Empregabilidade, eles participam, mas, depois, se não têm o número de pessoas que estavam à espera responsabilizam as Organizações em vez de perceber: "Não, o que é que eu podia ter feito para chamar a atenção dos estudantes?". Eu acho, ou seja, parece*

que se esqueceram de como é ser estudante universitário; e o que é que é preciso, porque, há alunos mais interessados que outros, mas tem que se perceber o que é que é interessante para os alunos."

[Entrevistado 7] "*Participarem esta Feiras de Emprego, acho que é fundamental, mais que não seja para todo o Brand Awareness que há ali à volta da empresa, e olha, mais que não seja: "Sim, conheço-te, ouvi-te, lembro-me do teu nome na Feira". (...) e calhar, logo ali há aquela barreira que é mais difícil de quebrar, enquanto se ele me apresentar: "Olá, sou o Ricardo, olha estive na Feira também...". Ou foi uma empresa que eu, por acaso, reconheci na Feira, já há ali uma, uma entrada mais suave depois na, na abordagem para, para com a pessoa."*

[Entrevistado 8] "*(...) há muita gente que até ingressa no mercado de trabalho só a conhecê-los a partir daí, não pesquisam mais além. Portanto, é essa imagem atrativa que fica."*

[Entrevistado 13] "*Acho que é só essa questão que realmente as feiras de emprego foram as coisas que mais alteraram a minha opinião e acho que é a melhor maneira de conhecer empresas."*

[Entrevistado 9] "*dá logo aquela exposição, também, não é? Mesmo uma pessoa no primeiro ano da faculdade já está a ir ver as Feiras e está durante cinco anos consistentemente a ir ver as Feiras todos os anos. Portanto, alguma coisa vai ficar. E, e, depois, lá está, é o que eu disse, também, ainda há bocado, basta uma má impressão e está. Portanto, se vão às Feiras, é bom que vão preparados e com pessoas que, que vão fazer boa impressão da Empresa."*

[Entrevistado 11] "*é um bocado awkward, quer dizer. Ficamos lá, queremos saber, mas não sabemos muito bem o que perguntar. E se calhar chega-se a uma empresa e também não fazem um esforço para ajudar."*

[Entrevistado 10] "*Nas feiras eu sinto que não costumo ter muito má impressão das empresas porque há sempre um colega que vai antes e Diz: "Não vás aquela, eles são mesmo chatos! Não vás, aquilo é horrível. Eles vão tentar contratar-te para a empresa e só não te metem um contrato à frente porque não calhou."*

As redes sociais, especialmente o *LinkedIn*, são os canais privilegiados para obterem informações sobre as organizações. É fundamental que as organizações tenham presença online nas diferentes redes sociais, com especial incidência no *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*. Consideram que são ótimos canais para as organizações exporem os projetos que desenvolvem e a sua cultura organizacional. Gostam de seguir colaboradores das organizações que apreciam e, através destes, perceber como é que é a vida profissional deles, se publicam *posts* sobre a organização, se parecem felizes e se têm tempo para fazer outras coisas para além de trabalharem. É como se conhecessem as organizações através do que os colaboradores colocam nas redes.

[Entrevistado 6] "*Ter uma grande Presença, por exemplo, em redes sociais; isso é, acho que é importante. E poder mostrar, por, por exemplo, eu acho importante que uma empresa, na sua rede*

social, mostre o que está dentro da Empresa e como é que é um dia a dia, por exemplo." [Entrevistado 9] *"(...), mas ligo muito à presença online e o tipo de interações que, que as pessoas escolhem fazer."*

[Entrevistado 11] *"Além disso, eu costumo ver se as pessoas têm um bom aspeto na parte do Instagram, se estão realmente felizes, e se de facto a aparência delas mostra que eles têm tempo não só para trabalhar e desenvolver-se profissionalmente, como tratar de si também."*

[Entrevistado 13] *" (...) interatividade toda que as empresas têm no LinkedIn, no Facebook e também tentam não só publicar o que é o dia a dia, como também todas as novidades que a empresa tem."*

[Entrevistado 1] *"Uso muito o LinkedIn. Hum, uso muito o LinkedIn; pessoas que trabalhem nas Empresas, hum, vejo um bocadinho que projetos é que divulgam ou que projetos é que estiveram envolvidos."*

[Entrevistado 7] *"Ou seja, em vez de ir procurar a Empresa no LinkedIn, ir procurar os colaboradores da Empresa no LinkedIn e perceber: "Olha, isto é, aquilo que se vive no, no, no, naquela Empresa e é isto que, que realmente eu me identifico e é isto que eu quero." Acho que isso é o fundamental."*

Os sites das organizações são usados pelos jovens para procurar informação quando têm um interesse específico ou estão a preparar-se para uma entrevista. Usam os motores de pesquisa, mas essencialmente para acederem aos sites empresariais. Quando visitam o site vão à parte das carreiras para perceberem as vagas e analisarem testemunhos de colaboradores que possam estar nessa secção. Além disso, procuram perceber os projetos que a organização detém, assim como os sectores em que trabalha. Apesar de irem aos sites, e estes constituírem uma fonte interessante de informação, consideram que a maioria dos que consultam são confusos, pouco atrativos e pouco *user friendly* na navegação. Tinham a expectativa que uma organização de IT tivesse sites mais interessantes e ficam desiludidos com o que se deparam. Acham que os sites deveriam estar organizados de uma forma mais interessante, atrativa e sentem que, às vezes, têm demasiada informação de difícil compreensão para um candidato.

[Entrevistado 1] *"Uso os Sites, normalmente, quando, quando me preparo para alguma entrevista de emprego ou alguma dinâmica, hum, uso os Sites para perceber um bocadinho melhor, porque, normalmente, os Sites é onde eles englobam a informação toda daquilo que fazem."*

[Entrevistado 2] *"Normalmente eu vou ao Site mesmo especificamente para o Careers, então, entro logo nessa página, vejo, normalmente, as oportunidades que eles lá têm. Hum, vejo algum projeto e depois, vou sempre ao "Sobre", porque, normalmente, lá, diz os Anos, onde é que— as principais áreas e também, as Responsabilidades Sociais que eles têm. "*

[Entrevistado 5] *"através do Google em, por exemplo, primeiro vou aos sites das empresas, para saber um bocadinho mais da Empresa, do que é que fazem em si."*

[Entrevistado 9] *"Ficas tipo: "Uau, parece mesmo uma empresa que tem um site composto e fixe e moderno; tem Engenheiros e tal.". E depois, há outras que uma pessoa fica assim tipo: Isto é uma Empresa de IT? Isto faz algum sentido?"; dá assim um, um ar um bocado, de pouco crédito."*

[Entrevistado 12] *"Por acaso há empresas que metem lá atividades extracurriculares que fazem e é engraçado chama-me à atenção. Vou sempre à parte das carreiras porque eles têm sempre lá um feedback de alguém que lá trabalha, de várias pessoas e de várias áreas. E vou sempre ver os serviços e as áreas onde trabalham. As indústrias em que atuam se é banca, se é seguros, se é saúde."*

Os jovens confiam essencialmente naquilo que os amigos lhes falam sobre as organizações que conhecem. Estão constantemente em contacto com colegas para saberem o que dizem sobre as organizações com quem já contactaram diretamente ou através de outros amigos, familiares ou conhecidos. Esta é a fonte que mais os influencia na hora de escolher um empregador. No entanto, percebe-se que a mesma organização pode despoletar sentimentos opostos em dois colaboradores e que os jovens optam pela opinião da pessoa mais próxima deles nestas situações. Consideram que os amigos mais chegados têm gostos parecidos e por isso pensam da mesma maneira. Ao serem parecidos em termos de preferências acham que o colega não gostou, eles provavelmente também não irão gostar.

[Entrevistado 2] *"nós também nos damos com pessoas relativamente parecidas e com estilos de vida parecidos, por isso, eu sinto que as opiniões vão mais ou menos de encontro ao mesmo"*

[Entrevistado 4] *"até recomendações de dentro, mesmo (...) falando, também com pessoas amigas e pessoas da família que, que estejam mesmo por dentro disso."*

[Entrevistado 10] *"Nas áreas das tecnologias as pessoas mudam muito de empresa e conseguem sempre diversos empregos. E passam por empresas e acabam por nos passar as ideias. Por exemplo: "não vá trabalhar para esta empresa por x, y e z". Acabam por também criar, por vezes, boa ou má reputação. Eu tenho colegas que trabalharam em empresas e dizem: - "Fantástico! Vai para lá." E tenho colegas que trabalham na mesma empresa e dizem: - "Não! Horrível. Não vás!" "*

[Entrevistado 6] *"Se eu tiver, por exemplo, sei lá, um amigo que me tenha falado muito mal da Empresa, por várias razões; por lá ter trabalhado e ter tido má experiência, aí, se calhar, repenso"*

[Entrevistado 13] *"Se os meus colegas me disserem "ah trabalho lá como um escravo em projetos que odeio e quando me queixo que gostava de trocar de projeto, dizem que tenho que aturar aquilo" – Não! Lá está, é uma má reputação. Mesmo que seja um trabalho perfeito sinto-me logo um bocadinho apreensiva porque sinto que há más experiências associadas."*

[Entrevistado 10] *"Eu acho que depende um bocadinho dos colegas, mas se for uma pessoa que seja relativamente chegada a mim, eu vou acreditar muito mais no meu colega do que na empresa, como é óbvio."*

Recrutamento e Seleção

Os jovens encaram os processos de recrutamento como uma oportunidade para realmente conhecerem o empregador, poderem fazer as suas questões sobre a função e o ambiente. Vêm o recrutamento como um processo bidirecional em que são escolhidos, mas também estão a fazer uma escolha. No mercado das tecnologias os jovens sentem que podem escolher onde querem trabalhar. Neste processo a relação com os recrutadores assume extrema importância, uma vez que se não se sentirem bem no contexto de entrevista, podem optar por não querer continuar o processo de seleção. Valorizam a simpatia e serem bem acolhidos durante os processos de recrutamento. Por fim, os processos devem ser transparentes e bem organizados ou podem sair mal impressionados com a organização e passar essa informação aos colegas.

[Entrevistado 1] *"Depois, quando estamos envolvidos nos processos é que percebemos exatamente se é aquilo que queremos ou não."*

[Entrevistado 8] *"E também gosto muito do facto de ser uma conversa das duas partes, portanto, nós também estamos ali para, para perceber o conceito da empresa e as áreas em que trabalha, portanto, gosto dessa parte também. Também podemos fazer perguntas. (...) o processo de recrutamento, nós somos os escolhidos, mas também temos o poder de decidir se continuamos, se queremos, se é aquilo."*

[Entrevistado 9] *"Mas quando fui à entrevista e quando eles falaram comigo no telemóvel, senti logo que era uma empresa de pessoas afáveis, com quem eu me ia dar bem, e que seria descontraído, mas a sério."*

[Entrevistado 9] *"Eu estava aqui a falar deste recrutador que gostei muito e outros recrutadores, quando falam comigo ao telemóvel, eu também consigo perceber se são bem dispostos, se de facto pensam aquilo que eu estou a dizer, ou se pensam nas perguntas que estão a fazer. Isso também me atrai porque eu vou vê-los todos os dias, basicamente. Se calhar vou almoçar com eles. Também me atrai bastante serem pessoas positivas e pessoas que realmente pensam e ouvem. Não consigo pensar assim muito rapidamente, mas acho que as coisas mais importantes estão."*

[Entrevistado 13] *"Se têm vagas de emprego, torná-las muito explícitas e com requisitos claros. Ou seja, objetivos e requisitos claros porque quem se vai candidatar deve saber para o que se vai candidatar. Mas acho que também a certo ponto a empresa começa a notar que algo está esquisito porque eu sinto que se a vaga não está bem definida ou tem coisa parvas nos requisitos, não vão ter candidatos."*

[Entrevistado 2] *"Eu já estive num processo de recrutamento em que mudavam várias vezes de, de pessoa; passavam o nosso contato, por exemplo, eu estive em Lisboa, depois, passavam o contato para a pessoa do Porto e depois, temos que repetir tudo outra vez, isso não, não gostei muito. (...) ter que fazer tudo de novo foi um bocadinho chato."*

Os processos de recrutamento, nesta área, são caracterizados como sendo massificados, em que o importante é contratar, não interessa quem, desde que sejam formados na área das tecnologias. Esta massificação dos recrutamentos cria a sensação de que eles não são especiais e que as organizações não se dedicam a ver os seus perfis ou a escolherem quem querem contactar. Os jovens gostam de se sentir especiais durante o processo de recrutamento e isso impacta a atratividade de um empregador. Além da massificação nos processos de recrutamento, os jovens não gostam de ser contactados insistentemente pelas mesmas organizações e consideram essa atitude negativa.

[Entrevistado 5] *"Está a ser um recrutamento quase em massa de pessoas. Pronto. Não sei se é mau ou bom, mas, esse é a primeira, a primeira, a primeira ideia. É bom, em primeiro lugar é bom, porque quer dizer que eu, à partida, vou ter logo trabalho. Por um lado, pode ser mau, porque é muita gente; muita gente a entrar, é muito demanda."*

[Entrevistado 8] *"Eu já tive mensagens que, definitivamente, provaram que viram o meu, o meu perfil. E isso eu gosto, pronto. Não são muitas, mas gosto. Acho que isso atrai logo mais um bocadinho, porque quando percebemos que é uma mensagem de reencaminhamento; acho que as pessoas gostam de se sentir mais especiais nesse aspeto. Que, realmente, concentraram a sua atenção ali."*

[Entrevistado 12] *"Por exemplo as empresas mandam aqueles emails "O recrutamento já abriu". Nós sabemos que esse email veio para nós e vai para mais mil pessoas."*

[Entrevistado 10] *"As empresas que fazem aquelas abordagens às faculdades e etc., sinto que são muito invasivas. Vêm e perguntam: "quando é que acabas o curso? Contactamos-te dia x". Chega a um ponto que já estamos a receber 5- 6 emails de 5-6 empresas porque querem trabalhar connosco e nós ainda nem acabamos o curso. E eu acho que essa é uma das coisas que me faz realmente não querer trabalhar numa empresa."*

[Entrevistado 1] *"Não há muito o cuidado de ver o perfil da pessoa, perceber se a pessoa está bem no lugar em que está; é, é, interessa é quase fazer equipas, despachar um projeto e mostrar que se está a fazer muita coisa. Acho que está muito fixado na nossa cabeça que num processo de recrutamento para "X" Empresa, entram 50, então vamos todos para lá."*

Uma das etapas mais importantes do processo de recrutamento e seleção são as entrevistas. É nas entrevistas que gerem as expectativas, percebem o que é que a organização pretende e se têm enquadramento na cultura da organização. Gostam de contactar com a área de recursos humanos para perceberem como é que a organização trabalha, mas preferem falar com as áreas técnicas para entenderem o conteúdo das ofertas. Contudo, consideram mais fácil falar com os recursos humanos por ser uma conversa mais informal, exceto quando o/a entrevistador aborda temas muito pessoais da vida dos candidatos. Os inquiridos do género feminino sentem maior pressão neste tema e quando conversam com os colegas do género masculino, percebem que nas suas entrevistas não abordam esses temas. Apreciam sentir que o/a entrevistador está realmente interessado no/a candidato e isso

impacta na intenção de se juntar a uma equipa. Também gostam de falar com pessoas da organização que entraram há pouco tempo para perceberem como foi a experiência deles. As entrevistas são usadas como exercício de autoconhecimento dos/as candidatos, que aproveitam para organizar a sua abordagem ao mercado com base nestas conversas. Por fim, o feedback, positivo ou negativo é muito importante, já que os jovens dizem não apreciarem a ansiedade provocada pela ausência de resposta. Também não apreciam o adiamento de uma oferta para quando terminarem o curso. Os jovens gostam de ter a oferta quando ainda estão a estudar, porque isso reduz a sua ansiedade sobre o futuro.

[Entrevistado 11] *"As empresas quando estão a contratar pessoas como eu e como os meus amigos, para fazer coisas muito básicas, que sabemos fazer no 1.º ano de licenciatura e que não temos interesse nenhum em fazer. Se continuarmos a fazer isso muito mais tempo, começamos a entrar em depressão. É claro que não sabem o que sabemos, o que nos podem dar, então temos que sofrer um bocado com esta entrada no mercado."*

[Entrevistado 7] *"A forma como, esta transparência que eles oferecem é uma boa forma para eu perceber se eu me enquadro neste, nesta empresa ou eu não me enquadro nesta empresa."*

[Entrevistado 5] *"Parecia uma conversa normal, sobre o que é que eu gostava; o que é que a empresa também podia oferecer; o que é que estavam a trabalhar agora; as mudanças que estavam a fazer ou o que é que estavam a produzir."*

[Entrevistado 8] *"Tirando essa que foi logo: "Ah, tens namorado?", "Pensas ser mãe nos próximos dois anos?". [risos] Foi a minha primeira Entrevista, foi assim um bocadinho desconfortável. E depois soube do X, que no dia seguinte foi à mesma Empresa e já não interessa se ele tem namorada, pronto. A ele já não lhe perguntaram nada."*

[Entrevistado 11] *"Os técnicos conseguem dar respostas às perguntas técnicas que eu tenho sobre os projetos deles que já investiguei (...). Os recursos humanos conseguem responder-me às perguntas das equipas, como é que é feita a gestão, quem é que vai ver aquilo que eu faço, quanta liberdade é que tenho. Portanto são perguntas diferentes. Eu adoro falar com os dois porque têm funcionalidades completamente diferentes."*

[Entrevistado 1] *"Gosto de ter referências da nossa idade, porque são as pessoas que acabaram de entrar no mercado de trabalho, e são aquelas que me vão ter a aproximação mais válida daquilo que me vai acontecer, porque se falar com pessoas muito mais velhas, hum, já entraram no mercado de trabalho há muito tempo, há um distanciamento desse momento maior."*

[Entrevistado 13] *"Já tinha passado um mês e eu não sabia de nada. E depois claro que, para além de ser chato nesse sentido que eu fico indecisa "será que ainda vou ser aceite, ou não", depois também é uma questão de "porque é que eu não passei" Simplesmente faltariam hardskills? Ou os outros candidatos eram melhores? Acho que às vezes também é importante ter feedback do entrevistador."*

Ou pode ser um erro mesmo grave da minha parte que eu não reparei. Acho que é mesmo importante essa questão do feedback."

[Entrevistado 7] *"Agora já tenho um, um role mapping assim mais bem definido, mas essas entrevistas ajudaram-me muito a perceber o que é que eu queria fazer."*

Envolvimento

Existem várias iniciativas que as organizações podem realizar para se aproximarem dos jovens e interagirem desde cedo com estes. A relação com a faculdade é apontada como uma das principais formas das organizações se darem a conhecer aos jovens, através de, por exemplo, workshops, apresentações ou acompanhamento de trabalhos de tese. É importante que os jovens sintam que as iniciativas não surgem apenas quando as organizações os querem contratar, mas que se trata de uma parceria de longo prazo. Algumas organizações oferecem certificações, o que é um aspeto muito valorizado pelos jovens. Os workshops e apresentações atraem essencialmente pelo tema que irá ser abordado, ou seja, deveria ser uma oportunidade para demonstrar, por exemplo, como é que uma tecnologia que aprenderam na faculdade depois é aplicada na prática e simultaneamente uma oportunidade para interagirem com os jovens. Contudo, se as organizações criarem expectativas sobre os workshops que depois não são concretizadas podem manchar a sua reputação junto da comunidade estudantil. Outro aspeto relevante para se diferenciarem é o uso de gamificação em que usam jogos ou concursos para envolverem os estudantes nas suas atividades. De uma forma em geral, as organizações, ao irem às faculdades, demonstra que se querem dar a conhecer, que querem ser próximas dos estudantes e isso é bastante valorizado pelos jovens, por ser uma confirmação de que eles são especiais.

[Entrevistado 10] *"Acho que o contacto com a faculdade para mim é o mais importante porque muitas das vezes não contactamos com ninguém. Passamos o tempo todo na faculdade. (...), mas falta muito as empresas ligarem-se com a faculdade e muitas vezes não só pelo ambiente: "Venho aqui buscar alunos para trabalharem comigo, como muitas empresas fazem. "*

[Entrevistado 12] *"Isto é, se tivesse a oportunidade de fazer certas apresentações fazer, mas que fossem mais interativas. Não fosse só apresentar uma coisa, mas que tivesse interação. Eu acho que tudo o que tem interação torna-se mais apelativo."*

[Entrevistado 12] *"Porque é aqui, há este gap entre a Universidade e o mercado de trabalho, que é: "Muito bem, nós saímos daqui, estamos formados numa, numa área e numa tecnologia, mas da forma como utilizamos a tecnologia num projeto académico à forma como utilizamos a mesma tecnologia num projeto profissional, há todo aqui um salto que, às vezes é muito grande."*

[Entrevistado 11] *"E se houver jogos pelo meio até pode ser mais interessante. De vez em quando, convidam pessoas interessantes, também, nessas palestras. Pessoas interessantes no mundo da informática."*

[Entrevistado 13] *"Por exemplo isso é excelente, recentemente fiz uma certificação da Microsoft paga pela Microsoft. E pronto, se não fosse paga pela Microsoft eram 100 euros e por isso foi muito bom. Foi uma oportunidade incrível por acaso."*

[Entrevistado 10] *"Normalmente é por causa da organização da empresa. Por exemplo, costuma acontecer muito com colegas que vão fazer teses e não recebem os dados que precisam, atrasam as teses, ficam chateados e depois a empresa quer continuar a trabalhar com eles, mas eles já não querem."*

[Entrevistado 8] *"É diferenciadora, porque nota-se a preocupação deles em aproximarem-se de nós, acho que sim. E a preocupação deles em perceberem o que é que nos procuramos."*

Os programas de estudantes, enquanto embaixadores nas faculdades usados por diversas organizações para se promoverem e divulgarem as suas oportunidades junto das comunidades estudantis, parecem ser vistos com desconfiança. Os jovens que já tiveram essa experiência referem que se por um lado, podem ser bem tratados pela organização, percebem que isso é apenas uma forma de manipulação para que digam bem da organização aos colegas. Outros que não tiveram essa experiência, dizem que se vulgarizou essa prática e que se o embaixador não for alguém respeitado pela sua competência entre os colegas, tem o efeito oposto e afasta os candidatos.

[Entrevistado 10] *"Não, nessa não me aconteceu porque, lá está, era mesmo no início e eles não estavam muito preparados. (...) Depois eu vi "não estou aqui a fazer nada e talvez me tire oportunidades por ter isso no currículo, por isso... "Vem ser meu promotor! Vem mostrar aos teus colegas o que nós fazemos aqui." Isso também deixa as pessoas um bocadinho de pé atrás porque não querem ir para ali porque aquilo acaba por já parecer um esquema em pirâmide. E já ninguém quer ir para ali."*

[Entrevistado 7] *"Não que a experiência tivesse sido má, enquanto Embaixador da Empresa; lá está, era muito mimado, não é. Porque percebia que havia essa, essa necessidade da própria Empresa dizer: "Não, olha, tu quando fores agora para o, para os teus colegas, repara, vais dizer que ficámos aqui bem vistos, hum." e, portanto, eu conseguia perceber isso, mas, prontos, também não era por aí que, que achava errado. Acho que se eu tivesse no mesmo papel, fazia exatamente a mesma coisa."*

[Entrevistado 6] *"Mas tem vindo a cair em, em, não lhe vou dizer— desuso não, não foi de certeza; tem, tem sido usado mais. Mas o valor tem decrescido. (...) Porque têm aumentado bastante (...) Embaixadores de certa Empresa, então aí, se calhar, sim, eu, o meu valor pela Empresa é capaz de decrescer um bocadinho, porque se é através daquelas pessoas que eles tentam dar-se a conhecer, então não é propriamente pessoa que eu me quisesse associar."*

Os jovens valorizam as oportunidades em que podem experimentar o que é trabalhar em determinada organização. E para isso, descrevem quatro iniciativas que contribuem para esse objetivo: tomar o pequeno-almoço com um colaborador de uma área específica, dias abertos (*Open days*), *jobshadows* e estágios de verão. Consideram que é importante que os dias abertos não sejam demasiado organizados, porque gostam de perceber, quer as coisas boas, quer as menos positivas. Quando são demasiado organizados, parece que tudo é muito perfeito e que não há nada de negativo, apesar de terem noção de que isso não corresponde à realidade. Os *jobshadows* são oportunidade curtas de experienciarem o que é trabalhar numa organização acompanhando um colaborador e isso permite-lhes perceber se gostariam ou não de trabalhar em determinado lugar. Os estágios de verão são apontados como uma oportunidade de perceberem como é trabalhar em determinada organização, mas referem que é importante que seja remunerado.

[Entrevistado 2] *"Por exemplo, tomar o Breakfast com um Data Analyst, e quem tem interesse nessas áreas, vai a essas iniciativas. Eu acho interessante essas coisas diferentes."*

[Entrevistado 7] *"Aqueles em que: "Olha, temos aqui cinco pessoas, que vão acompanhar o dia-a-dia de um Colaborador desta Empresa, e aí, sim, é uma grande, grande vantagem, (..), ponto número um, estamos a levar com uma injeção daquilo que é a cultura da empresa, portanto, a ficar com o bichinho cá dentro; ponto número dois, estamos a, a conseguir perceber o que é que nós queremos e conseguir decifrar este mercado enorme que é o mercado de IT."*

[Entrevistado 10] *"Eu sinto que nos opendays as coisas muitas das vezes são ensaiadas. As pessoas têm que ser de uma certa forma. Tens que estar feliz, tens que te rir. E muitos deles até estavam chateados porque o trabalho estava a correr menos bem. E eu acho que é interessante ver isso porque não podemos só ver as coisas boas das empresas."*

[Entrevistado 1] *"Mas o conceito geral de Dia Aberto é uma coisa muito gira, até porque já tive a oportunidade de participar nalguns e realmente começa a dar outra visão do que é que são as coisas nas Empresas. "*

[Entrevistado 11] *"A experiência a seguir do Estágio em si foi o refletir. Foi um ambiente de respeito e de aprendizagem, e incluíram-me nos convívios fora de horas do trabalho. Portanto, senti-me super acolhida pelo ambiente da Equipa, em geral, dos Managers, e dos Mentores e dos Analistas, tudo. Foi uma experiência totalmente excelente. No final disseram: "Ok, tens o nosso contacto, quando acabares o Curso." "In the back of my mind, hum, para quando eu acabar o Curso.""*

Mercado de trabalho nas tecnologias

Quando os jovens falam do seu empregador ideal referem-se, entre os aspetos anteriormente mencionados, à área de atuação da organização. Para eles ter um emprego de sonho é trabalharem na área que preferem e interessam-se principalmente pelas organizações que lhes podem

proporcionar essa oportunidade. Pode ser uma ótima organização, mas se não atua em áreas do seu interesse, os jovens não se sentem atraídos pelas iniciativas desenvolvidas. No entanto, apreciam que as organizações deixem portas abertas mesmo quando os jovens não aceitam determinada oportunidade por ser numa área na qual não querem trabalhar naquele momento.

[Entrevistado 1] "*O facto de a empresa não ter uma área que eu goste tanto, faz-me não querer ir.*"

[Entrevistado 13] "*Porque sinto que, na verdade, as pessoas só querem um trabalho que as faça feliz e numa área que gostam.*"

[Entrevistado 9] "*“Será que vou estar a fazer algo que eu goste? Ou será que vou estar a fazer algo que, que eu sou boa a fazer, mas que não, não é bem a minha Paixão?”. Nessa escolha entre aquilo que eu gosto e aquilo que eu sou boa a fazer.*"

[Entrevistado 5] "*Tem que ser uma área que eu goste; basicamente, a empresa tem que prestar serviços na área em que eu goste.*"

[Entrevistado 11] "*Há pessoas, por exemplo que me contactam para Windows mas eu não gosto de Windows e digo: “Eu não gosto de Windows.” – “Está bem, contactaremos quando tivermos algo em Linux.” – é isso que respondem. Eu gosto que eles digam isso.*"

O outro ponto sobre o mercado de trabalho em IT são as consultoras. Nota-se uma espécie de discurso de amor-ódio, em que apesar dos discursos serem negativos, dizem que provavelmente acabarão por trabalhar numa consultora. Conseguem descrever as vantagens e desvantagens de trabalhar numa consultora, em que se por um lado consideram que podem crescer mais e experimentar projetos diferentes sem mudar de organização, por outro lado, acham que terão de trabalhar sob muita pressão e muitas horas. Além destas vantagens e desvantagens, os jovens distinguem entre organizações que vendem produtos e as que vendem serviços, sentindo-se mais atraídos pelas primeiras. Consideram que as que vendem produtos lhes dará mais oportunidades de serem criativos, de poderem aplicar o seu pensamento crítico e assim fazê-los sentir realmente parte da solução. Quando uma organização vende serviços, de consultoria ou *outsourcing*, os jovens consideram que estarão a implementar um serviço pré-definido e, portanto, terão um papel de executor e não de planeamento. A outra alternativa referida é a de não optarem por nenhuma destas alternativas e decidirem criar a sua própria *startup*.

[Entrevistado 13] "*Mas, por exemplo, sinto há uma visão muito negativa de consultoria. E normalmente, quando há aquelas consultorias que nós chamamos os bicho-papão.*"

[Entrevistado 6] "*Há sempre um debate sobre: “Poderia ganhar mais, mas, depois, estão mais pressionados durante todo o tempo que lá estou. Então, se calhar, não, não é o melhor sítio para começar, pelo menos.”*"

[Entrevistado 9] "Acho que toda a gente, geralmente, torce um bocadinho o nariz às Consultoras. Pelo menos essa é a minha, o meu conhecimento geral. acho que ninguém fica assim: "Yeah, quero mesmo trabalhar numa Consultora!". Acho que ninguém diz isso. (...) Ninguém diz isso. Mas, depois, quando se está lá é tipo: "Sim, sim., é fixe, a malta é fixe; faço o trabalho e tal; recebo."; "É fixe, bacano, bacano.", mas tipo não é: "Ya! Carreira de sonho!"

[Entrevistado 2] "Embora haja sempre esses do "Ah, eu não vou para Consultoras.", mas a maior parte sim, vai.

[Entrevistado 10] "Não, já está definido com o cliente qual é a tecnologia que tem que se utilizar e é aquilo que tem que se utilizar até ao fim. Muitas das vezes é essa a parte da qual queremos fugir. Nós sentimos que se for só fazer isso, qualquer pessoa que tenha, por exemplo, um curso profissional em informática, o consegue fazer. Nós sentimos que, como alunos de engenharia queremos sugerir soluções e muitas das vezes, não é isso que acontece."

[Entrevistado 11] "Eu penso assim: se o produto fosse da empresa onde eu trabalho, eu lutaria muito mais para aquele produto ou serviço funcionar bem. O produto é muito superior ao serviço na minha perspetiva porque o produto persiste e o serviço acaba ali. Trabalhar no produto, que é da própria empresa...basicamente o sucesso da empresa está a depender das pessoas que trabalham com esse produto."

[Entrevistado 6] "Pode-se chegar a um ponto da Carreira em que queremos passar para uma Empresa maior. Mas, também, há muito, muitos exemplos, de pessoas que começam as suas Startups, então, não começam por tentar encontrar uma Empresa, mas criar a delas, e coisas assim do género."

Apesar da opção de emigrar surgir quando os jovens falam do futuro, motivada essencialmente pelos salários que podem auferir noutros países, não parece ser uma opção muito popular entre os jovens.

[Entrevistado 4] "Empresas que procuram contratos a curto prazo e depois, vão buscar outro ou a contratos precários, com salários relativamente baixos, que comparados com outros países, hum, que oferecem o N ou o quadruplo do salário e condições infinitamente melhores, hum, é mais para isso que eu, que eu estou virado."

[Entrevistado 2] "há sempre aquele grupo que, em IT não é muito grande, mas que quer ir para fora por, por achar que tem melhores oportunidades, mas que pretende voltar."

5.9. Revisitando as hipóteses

Os resultados apresentados permitem confirmar ou refutar as hipóteses enunciadas no capítulo IV.

Hipótese 1: Os jovens usam principalmente os websites das organizações, pesquisas no *Google* e *LinkedIn* para procurar informação sobre os empregadores e não se encontram diferenças em função

do género, idade ou nível académico (Collins & Stevens, 2002; Kucherov & Zamulin, 2016; Rajkumar et al., 2015).

A hipótese 1 é parcialmente confirmada pelos resultados. De facto, os jovens usam essencialmente os três canais para procurarem informação sobre as organizações e não se verificam diferenças estatisticamente significativas em função do género ou idade. Contudo, existe uma diferença estatisticamente significativa em função do nível académico, em que os jovens que frequentam um mestrado tendem a usar mais os sites das organizações do que os que frequentam uma licenciatura. Podem verificar-se os valores nas tabelas 5.17 e 5.18 deste capítulo.

Hipótese 2: Espera-se que a relação com as instituições de ensino superior sejam a prática de recrutamento mais valorizados pelos jovens (Collins & Stevens, 2002).

De notar que a escala ERPM adaptada não manteve as dimensões originais o que dificulta a confirmação ou refutação desta hipótese. No entanto, a hipótese é refutada pelos resultados obtidos através do T-Paired Test conforme se pode verificar na tabela 5.15. Assim, a dimensão Relação com a Faculdade é a menos valorizada pelos jovens quando comparada com as dimensões Anúncios e Visibilidade.

Hipótese 3: Os atributos mais valorizados pelos jovens são as dimensões: social, equilíbrio e desenvolvimento profissional (Dabirian et al., 2017; Falaster et al., 2015; Mangold & Smith, 2012; Stanton, 2015; Reid & Stemmet, 2016).

De notar que a escala EmpAt adaptada não manteve as dimensões originais o que dificulta a confirmação ou refutação desta hipótese. Assim, a hipótese é apenas parcialmente confirmada pelos resultados obtidos através do T-Paired Test, conforme se pode verificar na tabela 5.11 neste capítulo. Assim, confirma-se que a dimensão Equilíbrio é um dos atributos mais valorizados pelos jovens. A dimensão Desenvolvimento Profissional deixou de fazer parte das diferentes dimensões da escala EmpAt adaptada. A dimensão social apesar de ser um dos atributos valorizados é menos importante do que a Relação Emocional e o Equilíbrio que foram as duas dimensões mais valorizadas pelos jovens.

Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados no capítulo anterior são discutidos no presente capítulo, tendo como o objetivo dar resposta à questão de partida “*O que pensam os jovens sobre o mercado de trabalho, como estão as organizações a adaptarem-se e como comunicam para se tornarem empregadores preferenciais?*”. Para responder a esta questão foram identificados objetivos e hipóteses que orientaram a investigação, conforme apresentado no capítulo IV. Salienta-se que os jovens inquiridos nesta investigação nasceram entre os anos 90 e 2000 sugerindo que pertencem à geração Z (Baum, 2019; Laudert, 2018; Singh & Dangmei, 2016; Tulgan, 2013). Ao longo deste capítulo são discutidos os resultados organizados de acordo com cada um dos objetivos definidos.

6.1. Estratégias de promoção da marca-empregador

Com o objetivo 1 pretende-se identificar o “quem” e o “como” das estratégias usadas pelas organizações no âmbito da promoção da marca-empregador, considerando a reputação, a cultura, a proposta de valor, assim como a integração dos atributos profissionais preferenciais dos jovens nas suas estratégias de atração.

A estratégia da marca-empregador é definida essencialmente pelo departamento de recursos humanos em cooperação com diferentes departamentos, nomeadamente o marketing e alinhada com a gestão de topo. Este facto é consistente com a literatura, já que a estratégia deve ser desenvolvida pela gestão de topo de forma a facilitar a sua implementação pelos restantes membros da organização (Aldoussari et al., 2017; Itam et al., 2020). Da mesma forma, a literatura diz-nos que uma estratégia da marca-empregador é da responsabilidade dos recursos humanos, que deve trabalhar em colaboração com outros departamentos, nomeadamente com o marketing (Ambler & Barrow, 1996; Cascio & Graham, 2016; Ghielen et al., 2021; Hatch & Schultz, 2001; Khalid & Tariq, 2015; Stariņeca, 2015; Tumasjan et al., 2020; Vokic & Mostarac, 2019). De acordo com os resultados da pesquisa, a estratégia é desenvolvida essencialmente para dar resposta às necessidades correntes de contratações da organização. Este facto não é suportado pela literatura, uma vez que a estratégia da marca-empregador deve ser uma estratégia consistente e de longo prazo e não apenas para dar resposta a uma necessidade momentânea (Aldoussari et al., 2017; Barbaros, 2020; Blasco-Lopez et al., 2014; Srivastava & Bhatnagar, 2010).

De acordo com os resultados, a estratégia da marca-empregador contribui para posicionar a marca não só junto dos jovens, mas também junto de perfis mais *seniores*. Deste modo, as organizações tendem a usar frases fortes para comunicarem a sua marca-empregador de maneira a se diferenciarem dos concorrentes. Estas mensagens funcionam como orientação para as iniciativas de

comunicação, para orientar os colaboradores nas suas ações diárias e para que compreendam o seu papel na organização. Estas frases são, portanto, uma forma de demonstrar a sua cultura. Está em linha com a literatura, em que a cultura é um conjunto de pressupostos partilhados, que condicionam como a organização atua e definem os comportamentos apropriados por parte dos colaboradores (Cascio & Graham, 2016; Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013; Kusçu & Okan, 2010; Ravasi & Schultz, 2006; Rodrigues et al., 2017). Além disso, o uso destas mensagens fortes é importante e utilizado pelas empresas para a atração de talento (Wolfswinkel & Enslin, 2020; Yadav et al., 2020). As culturas organizacionais têm valores e um propósito únicos que influenciam o tipo de candidatos que atraem. Neste sentido, as organizações tendem a expor os seus valores nas entrevistas de emprego para garantir que atraem os colaboradores que se identificam mais com a sua cultura e com quem terão um maior ajustamento. A cultura é, assim, fundamental para uma estratégia de marca-empregador desde que seja congruente com os seus valores e a sua proposta de valor (Barbaros, 2020; Charbonnier-Voirin et al., 2017; Chernatony, 1999; Ghielen et al., 2021; Goswami & Agarwal, 2015; Moroko & Uncles, 2008; Ruchika & Prasad, 2019).

A proposta de valor representa um conjunto de benefícios oferecidos aos colaboradores, que irão influenciar a decisão de um candidato aceitar ou não trabalhar em determinada organização. Os resultados demonstram a importância do salário na proposta de valor para o colaborador, que é igualmente associado à estabilidade da organização, aos bónus, descontos em produtos ou serviços e ao seguro de saúde. Incluem também nesta proposta de valor, a flexibilidade, em termos de horários, e o local a partir do qual trabalham. As organizações promovem oportunidades para explorar os seus *hobbies* em ambiente profissional, porque quanto mais os colaboradores são vistos como pessoas integradas e respeitadas, melhor se sentem no seu trabalho. Este ponto é consistente com a literatura que diz que a parte humana das organizações, ou seja, os colaboradores sentirem que são mais do que mera mão-de-obra, é um fator determinante para os jovens (Au-Yong-Oliveira et al., 2018; Kultalahti & Liisa Viitala, 2014, 2008; Ng et al., 2010; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Os empregadores acrescentam, também, a importância de terem projetos desafiantes, porque sabem que os jovens podem abandonar a organização se o trabalho não corresponder às suas expectativas, mesmo quando recebem um salário elevado. Este ponto é consistente com a literatura, que diz que os contextos de trabalho excitantes, interessantes e inovadores com projetos variados são os que mais atraem os jovens (Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Wallace et al., 2012) e que o salário acima da média pode não ter o impacto esperado se, por outro lado, não oferecerem as condições que os jovens apreciam (Campione, 2015).

Os resultados das entrevistas aos jovens também referem o salário, as regalias salariais indiretas, como seguros de saúde, e a localização do escritório, o que é consistente com o que as organizações apontam como sendo benefícios que fazem parte da sua proposta de valor. Contudo, os jovens

valorizam igualmente o desenvolvimento da sua carreira, a evolução profissional, as oportunidades de formação como valores intangíveis que os atraem. Os empregadores inquiridos não referiram estes pontos como fazendo parte da proposta de valor. Estes resultados são consistentes com a literatura existente, em que os jovens valorizam a formação e desenvolvimento, podendo até mudar de emprego se não tiverem oportunidades de crescimento (David et al., 2015; Kong et al., 2015; Saha et al. 2019; Wolfswinkel & Enslin, 2020). Os jovens consideram mais interessantes as organizações que lhes oferecem oportunidades de evolução na carreira, independentemente da sua idade. Observam que as organizações que oferecem oportunidades de evolução na carreira demonstram mais estabilidade. Estes resultados estão em linha com investigações que referem a importância da estabilidade e a expectativa de evoluírem rapidamente (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Ng et al., 2010; Kroth & Young, 2014; Wolfswinkel & Enslin, 2020).

Paralelamente, os jovens salientam o reconhecimento como fator importante para o seu bem-estar profissional. Referem que as organizações, ao oferecerem salários baixos, não os valorizaram. Acresce ainda que com os seus conhecimentos, estão conscientes de que podem acrescentar valor à organização, desde que lhes sejam proporcionadas as oportunidades adequadas. Uma vez mais, este ponto vai ao encontro do que é referido pela literatura, na qual os jovens consideram que podem contribuir para o sucesso das organizações em que trabalham, mesmo que possam não ter uma noção clara sobre a complexidade inerente a esse objetivo (Yeap et al., 2018; Weber, 2017). Comparando o que os jovens pensam relativamente ao que as organizações integram na sua proposta de valor, parece que as organizações devem prestar especial atenção à comunicação dos seus planos de carreira, planos de promoção e planos de formação, quando apresentam uma proposta a um candidato. Este resultado está alinhado com recomendações de outros investigadores em que uma marca-empregador forte depende das oportunidades de desenvolvimento de carreira e de aprendizagem que a organização oferece (De Hauw & De Vos 2010; Goswami & Agarwal, 2015; Gulyani & Bhatnagar, 2017; Lub et al., 2016; Mihakcea, 2017; Santiago,2019).

A reputação é, genericamente, um aspeto importante para todas as organizações. Na área de IT, onde a competição pelo talento é enorme, as organizações sentem uma grande pressão para se tornarem relevantes em termos da perceção da sua atratividade para os candidatos. Os empregadores responderam a um questionário sobre a reputação das suas organizações e identificaram os aspetos que consideram mais importantes para influenciarem a opinião dos *stakeholders*. Pela análise dos resultados conclui-se que os inquiridos valorizaram os seguintes aspetos em relação aos empregadores: “a organização ética e responsável”, “admiração e respeito esta organização” e “confio na organização”, que é congruente com os resultados da investigação de Thomaz & Brito (2010), em que as atividades de responsabilidade social, a liderança e a ética são as três dimensões mais importantes em termos de reputação, quer para os clientes, quer para os colaboradores. Como foi

amplamente demonstrado na revisão da literatura no capítulo I, a reputação de uma organização influencia bastante a sua atratividade junto dos candidatos, assim como a intenção de se candidatarem a um emprego (Puntcheva-Michelotti et al., 2013; Tarique & Schuler, 2010; Wilden et al., 2010). Os empregadores consideram que a participação em rankings públicos, como o *Great Place to Work*, tem impacto para os colaboradores, para os clientes e para os candidatos em termos de reputação, o que é consistente com a literatura (Blattner & Walter, 2015; Rampl, 2014). Tanto os empregadores como os jovens fizeram referência a este tipo de rankings.

Os jovens valorizam muito a reputação de uma organização quando escolhem um empregador. No entanto, se verificarem incoerências entre a opinião pública e o que os amigos dizem sobre determinada organização, tendem a ser mais influenciados pelas opiniões pessoais de quem lhes é próximo do que pela imagem pública. Estes consideram que a reputação de uma organização lhes dá reputação pessoal que enriquece o seu *curriculum vitae*. São resultados que estão em linha com a literatura, em que o prestígio associado a trabalhar em determinada empresa é importante e influencia a escolha do empregador (Backhaus & Tikoo, 2004; Ganu & Abdulai, 2014; Kucherov & Zamulin, 2016; Rajkumar et al., 2015; Sokro, 2012; Wilden et al., 2010). Preferem assim trabalhar numa organização conhecida por todos os seus colegas e familiares do que noutra que ninguém conhece, mesmo que a última ofereça melhores oportunidades. No entanto, demonstram estar disponíveis para dar uma oportunidade às menos conhecidas, no sentido de conhecerem mais sobre os seus projetos. Os jovens não querem estar associados a organizações com imagem de serem pouco éticas. Observam que quando existem notícias negativas sobre uma organização isso impacta a imagem que têm e conseqüente a sua intenção de se candidatarem a um emprego. Os jovens querem sentir-se orgulhosos e que os outros os admirem por trabalharem numa organização que é muito conhecida no mercado. Por este motivo, as organizações, ao fazerem-se conhecidas no mercado, contribuem para a sua atratividade. Referem ainda que tentam comunicar uma imagem de confiança através das suas políticas de ética empresarial, quer em termos internos, quer em termos externos com os fornecedores e outros *stakeholders*. Estes dados são congruentes com a literatura nesta área (Bharadwaj & Yameen, 2021; Villagra & López, 2013; Wolverton et al., 2021; Younis & Hammad, 2021).

Tal como já foi referido, como o mercado de trabalho em IT é vasto e oferece inúmeras oportunidades, os jovens preferem trabalhar em organizações que atuam nas suas áreas de interesse. Este facto é consistente com a literatura em que o comprometimento profissional depende do ajustamento entre a função a desempenhar e a sua formação académica (Sortheix et al., 2013). Apesar de haver muita oferta de emprego nesta área, os jovens consideram que as suas opções estão muito dependentes das consultoras. Eles têm uma espécie de discurso contraditório em relação às consultoras. Por um lado, não querem trabalhar numa devido à fama de que se trabalham muitas horas. Por outro lado, olham para as consultoras como uma opção interessante pela diversidade de

projetos e pelo crescimento profissional. Por fim, e curiosamente, os jovens notam que o único motivo pelo qual pensam em optar por emigrar é o salário. Este dado é consistente o facto de os jovens mudarem de país com facilidade, desde que lhes ofereçam melhores condições ou lhes prometam os empregos com que sempre sonharam (Manyika et al., 2012; Mohapatra et al., 2017).

A comparação entre o que os jovens valorizam e o que os empregadores pensam que eles valorizam permitiu analisar onde estas variáveis estão em concordância ou não. Este é um aspeto fundamental na definição da marca-empregador, já que um dos pontos identificados na literatura tem que ver com a necessidade de os empregadores conhecerem as características dos jovens para que possam integrá-las nas suas práticas de comunicação e atração (Balmer, 2017; Cascio & Graham, 2016; McCasland, 2005; Ng et al., 2010). É importante, por isso, que as perceções dos empregadores estejam alinhadas com os atributos valorizados pelos jovens.

A análise comparativa dos itens que constituem a escala EmpAt adaptada demonstra a existência de diferenças entre ambas as amostras. Apesar dos jovens valorizarem aspetos como “ser um trampolim para um emprego melhor”, “ganhar experiência profissional”, “salário acima da média”, “segurança no trabalho”, “tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses”, os empregadores não consideraram ser estes os aspetos mais importantes. Para os empregadores, os aspetos mais valorizados pelos jovens seriam o “reconhecimento por parte da gestão”, o “ambiente de trabalho divertido”, a “boa relação com os superiores”, os “colegas apoiantes e encorajadores”, “a chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias”. Verifica-se, assim, um desalinhamento entre o que os jovens pontuam como mais valorizado e o que os empregadores consideram relevante para os jovens.

Os empregadores entrevistados consideram que estes jovens são mais competitivos e individualistas, no sentido de estarem mais preocupados com desenvolverem o seu *curriculum vitae* e aprenderem novas competências do que com o desenvolvimento da organização. Este facto é consistente com o facto de os jovens valorizarem atributos como ganhar experiência profissional e ser um “trampolim” para um emprego melhor. Além disso, os empregadores entrevistados também consideram que os jovens são motivados pelo salário, o que é consistente com o que os jovens valorizam. Este ponto é verificado em diferentes investigações, em que uma grande percentagem de jovens referem que o salário é um aspecto bastante importante quando avaliam os empregos (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Latkovikj & Popvoska, 2016; Mahmoud et al., 2020; Rawlins et al., 2008; Yeap et al., 2018; Wolfswinkel & Enslin, 2020).

Os empregadores e os jovens estão de acordo em relação ao valor atribuído a atributos como “sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização”, “sentir-me confiante por trabalhar nesta organização”, “boa relação com os colegas”, “trabalhar num ambiente excitante”, “valorização e uso da minha criatividade”, “compensações para além do salário (ex: seguros)”, “ambiente de

trabalho alegre”, “a organização proporciona boas oportunidades de promoção interna”, “organização humanitária e solidária”, “sentimento de pertença e de que sou aceite” e a “oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade”. Ao não se verificarem diferenças entre empregadores e jovens, é esperado que os empregadores saibam como se adaptar às preferências dos seus candidatos e assim adequar a sua estratégia de marca-empregador. É uma recomendação que se encontra ao longo da literatura, uma vez que, ao conhecer o seu público-alvo e o que ele valoriza, a organização pode adequar a comunicação e a sua proposta de valor para o colaborador (Balmer, 2017; Carpenter and de Charon, 2014; Cascio & Graham, 2016; Cugin, 2012; Kuron et al., 2015; McCasland, 2005; Monteiro et al., 2020).

A escala EmpAt adaptada é constituída pelas seguintes dimensões: “Responsabilidade Social” que avalia se a organização tem políticas responsáveis e humanitárias, “Gestão” em que se avalia as práticas de gestão em termos de práticas inovadoras, autonomia e de respeito pelos colaboradores; “Relação Emocional” que avalia em que medida os colaboradores se sentem bem, orgulhosos e confiantes na organização e a sua relação com os superiores e colegas; “Social” que avalia o ambiente que se vive na organização em termos de humor e de informalidade; “Confiança” avalia a medida em que se trata de uma organização em que, quer o cliente interno, quer o cliente externo, podem confiar; “Equilíbrio” avalia em que medida a organização tem uma proposta de valor que incorpore aspetos relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade assim como, outros benefícios para além do salário; “Económico” avalia em que medida é que a organização oferece um salário interessante, oportunidades de promoção de carreira e a medida em que contribui para a empregabilidade dos seus colaboradores.

Quando se analisam as diferenças entre as duas amostras para as dimensões que constituem a escala EmpAt adaptada, verifica-se que a dimensão “Económico” é mais valorizada pelos jovens do que as organizações pensam. Por este motivo, as empresas, para serem atrativas para os jovens, devem prestar maior atenção a esta dimensão. Estes resultados são consistentes com estudos que refere que os jovens Y não são motivados pelo salário, benefícios ou oportunidades de promoção quando escolhem um empregador (Campione, 2015; Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Sutherland et al., 2002; Santiago, 2019).

Os empregadores entrevistados referem que têm consciência da importância da gestão da carreira e das expectativas de progressão dos jovens, já que os consideram ambiciosos e impacientes. Este ponto é consistente com a literatura (Bracy et al., 2010; Brzovic & Matz, 2009; Ng et al., 2010; Kroth & Young, 2014; Pasko et al., 2021; Shih & Allen, 2007). Uma das formas de os manterem comprometidos com a organização é a através das oportunidades de crescimento, que tanto podem ser formais, através de formação, quer informais, através das oportunidades de aprenderem com perfis mais seniores. A valorização da aprendizagem e desenvolvimento em ambiente profissional

enquanto estratégia de retenção é amplamente discutida na literatura (Gulyani & Bhatnagar, 2017; Laudert, 2018; Kucherov & Zamulin, 2016; Meister & Willyerd, 2010; Miles & Mangold, 2004; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Deepa & Baral, 2017; Saha et al. 2019; Sanders & Thompson, 2016; Sokro, 2012; Stein & Martín, 2016; Kultalahti & Viitala, 2015; Wilden et al., 2010).

No entanto, os empregadores pensam que os jovens valorizam mais dimensões como “Gestão”, “Relação Emocional” e “Confiança” do que efetivamente se verifica na análise dos resultados. Em termos da gestão, os empregadores entrevistados reconhecem que os jovens são mais exigentes na forma como são tratados pelas suas chefias. Por este motivo, salientam que o gestor da equipa tem de fazer um acompanhamento constante, dar autonomia, ensinar e desenvolver relações de confiança e que isso pode ser difícil de coordenar com as exigências técnicas que mantêm. Este é um tópico considerado como um desafio porque os gestores das equipas deixam de ter tempo para se dedicarem ao trabalho técnico para se focarem na orientação personalizada dos seus colaboradores mais jovens. Os jovens, apesar de autónomos, querem ser acompanhados no seu desenvolvimento. A literatura desta área é consistente com as perceções que os empregadores referiram sobre as necessidades dos jovens, em termos do acompanhamento dado pelas chefias (Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Saha et al. 2019; Thompson & Gregory, 2012; Yeap et al., 2018). A comunicação assume um papel muito importante a um nível institucional, para o alinhamento dos diferentes colaboradores e ao nível informal, para facilitar o entendimento nas equipas. Além de uma comunicação transparente, os jovens esperam ter abertura para exprimirem as suas ideias e esperam sentir-se ouvidos. Os empregadores demonstram preocupação com esta necessidade e tentam implementar algumas das suas ideias.

É interessante realçar que os empregadores percebem o valor atribuído pelos jovens a dimensões como “Equilíbrio”, “Social” e “Responsabilidade Social”, já que não se verificam diferenças de médias entre ambas as amostras. Estes resultados são importantes na perspetiva de uma adequação dos atributos profissionais que constituem a proposta de valor da estratégia de marca-empregador.

É também relevante refletir sobre quem são as pessoas que na organização definem as campanhas de comunicação para atração de talento, já que existem diferenças em função das variáveis demográficas. Por exemplo, se na organização o/a responsável pela atração e recrutamento nasceu nos anos 90 tende a considerar que os jovens valorizam mais a dimensão “Relação Emocional”. Além disso, a formação académica também influencia as perceções uma vez que quando o responsável tem uma licenciatura tendem a considerar que as dimensões “Gestão”, “Confiança” e “Relação Emocional” são mais valorizadas pelos jovens. Estes resultados podem ser importantes para avaliar potenciais enviesamentos provocados pelas perceções pessoais de quem conduz as campanhas de atração de talento.

De um modo geral, não se verificam diferenças nas preferências entre os jovens nascidos nos anos 90 e os nascidos nos anos 2000, em termos das dimensões da escala EmpAt adaptada, pelo que se pode concluir que não há necessidade de considerar esta variável demográfica na estratégia para atração de talento.

Contudo, existem diferenças em função da região geográfica em que estudam, pelo que para serem mais atrativas para jovens que estudam na região norte, devem prestar mais atenção às dimensões “Social” e “Confiança”. A análise compreensiva e interpretativa decorrente do estudo quantitativo leva a equacionar se os responsáveis pela estratégia de marca-empregador estão conscientes dos atributos valorizados pelos jovens. Refletiram-se aqui algumas diferenças, baseadas nos resultados qualitativos, entre as preferências dos jovens e as percepções que os empregadores. Apesar disso, a investigação qualitativa parece demonstrar que os empregadores têm consciência sobre os atributos valorizados pelos jovens. Como não se encontram investigações semelhantes na literatura, não se pode concluir se os resultados acerca da coerência entre as percepções dos jovens e dos empregadores se verificam noutros contextos culturais.

6.2. Comunicar para atrair talento jovem

Com o objetivo dois, pretende-se compreender as estratégias de comunicação e o seu impacto na construção da imagem da marca-empregador.

As organizações da área das tecnologias, ao estarem expostas a um mercado competitivo em termos de talento, demonstram a sua preocupação em se distinguirem dos concorrentes em matérias de recrutamento. O mercado é tão competitivo que os jovens, ao terem muitas opções de emprego, colocam os empregadores numa posição em que sentem a necessidade de se diferenciarem dos seus concorrentes através da imagem que criam no mercado. Esta preocupação é consistente com o desafio identificado noutros países (Collings & Mellahi, 2009; Dabirian et al., 2019; De Stobbeleir et al., 2018; Kusçu & Okan, 2010; Maurya et al., 2021; Saha et al., 2019). Estas empresas operam no mesmo sector, com tecnologias semelhantes, com ofertas de trabalho parecidas e isso leva a que tenham de encontrar formas de se diferenciarem da concorrência para se tornarem num empregador preferencial. A marca-empregador de sucesso é aquela que se distingue dos seus concorrentes através das suas características, já que as organizações do mesmo sector normalmente não se diferenciam em termos de funções (Bellou et al., 2015; Mohammed, 2019; Moroko & Uncles, 2008). Tal como referido anteriormente, a reputação assume um papel fundamental na construção de uma marca-empregador forte. Os jovens tendem a optar pelas organizações mais conhecidas no mercado e entre os seus amigos. Este resultado está em linha com investigações anteriores (Pasko et al., 2021; Schuler, 2015; Ronda et al., 2018; Wolverton et al., 2021; Wolfswinkel & Enslin, 2020).

As organizações, ao promoverem a participação dos seus colaboradores no papel de oradores em eventos públicos, podem deste modo indiretamente comunicar a sua cultura, valores e características diferenciadoras. Podem igualmente comunicar quais as tecnologias que usam e os projetos que desenvolvem. Por fim, nestas participações os seus colaboradores podem criar de laços emocionais entre eles e as suas audiências. Esta abordagem é consistente com a importância que se reconhece às atividades intencionais dos líderes e colaboradores na promoção da marca (Dreher, 2014; Cascio & Graham, 2016; Hallahan et al., 2007). Além da participação em eventos públicos, valorizam a qualidade dos seus serviços e produtos na construção de uma imagem de confiança, procurando ser coerentes entre o que dizem de si mesmos e aquilo que fazem internamente. A preocupação com a consistência em todas as suas atividades, meios e mensagens está alinhada com outras investigações desta área (Grigorescu & Lupu, 2015; Itam et al., 2020; Knox & Freeman, 2006; Mohammed, 2019; Wilden et al., 2010).

Apesar das organizações assumirem que quando comunicam com o exterior não controlam completamente a que públicos-alvo chegam, procuram adaptar as mensagens e meios a quem pretendem atrair com as suas campanhas. Usar a segmentação para adaptar a sua comunicação ao público-alvo é fundamental para que as organizações atinjam o seu potencial (Geraci & Nagy, 2004; Nicholas, 2009; Ronda et al., 2018). Para os empregadores entrevistados, a segmentação dos jovens em termos de público-alvo é feita através da identificação das instituições de ensino superior onde querem estar presentes. As organizações escolhem aquelas com mais reputação da área académica em que pretendem atrair jovens. Este dado é consistente com o abordado por outros autores em que os empregadores elegem as melhores instituições onde querem atrair talento (Hershatter & Epstein, 2010). Outra forma de comunicarem com públicos jovens é através de campanhas orgânicas em que os colaboradores partilham informação sobre a organização nas suas redes sociais, tornando-se assim embaixadores da marca. Esta prática tem apresentado inúmeras vantagens (Cascio & Graham, 2016; Twenge et al., 2010).

São várias as mensagens usadas pelas organizações para atraírem talento. Neste mercado, a comunicação sobre tecnologias ainda pouco exploradas e os projetos inovadores são assuntos chave nas campanhas de atração. Como a atração de talento jovem é fundamental para as empresas de IT, estas comunicam que são como uma escola, onde os jovens irão aprender tecnologias que a instituição em que estudaram não lhes ensinou. Esta estratégia de comunicação está em linha com o facto de os jovens procurarem empregos em que se possam desenvolver e crescer profissionalmente. É assim uma prática consistente com os resultados de outras investigações (Amladi, 2017; Carpenter & De Charon, 2014; Cahill & Sedrak, 2012; Dabirian et al., 2019). A inovação é uma palavra usada nas comunicações, porque os empregadores reconhecem que os jovens querem trabalhar num ambiente que lhes permita usar a sua criatividade para encontrar novas soluções. Esta perceção dos empregadores está

em linha com a literatura nesta área (Hadi & Ahmed, 2018; Kong et al., 2015; Saha et al., 2019; Sutherland et al., 2002; Stein & Martín, 2016; Wallace et al., 2012). Por seu lado, os jovens demonstram que são permeáveis às mensagens sobre os projetos que as organizações desenvolvem, descrição das suas conquistas e sobre como se diferenciam das demais organizações. Contudo, os jovens são críticos e desvalorizam organizações que apresentam como inovação, soluções ou tecnologias que já experimentaram ao longo do seu percurso académico.

Quando acabam o seu percurso académico, estes jovens consideram que já aprenderam muito enquanto estudantes e pretendem que as organizações reconheçam isso. Contudo, os empregadores consideram que os jovens chegam às organizações vindos das instituições de ensino com várias lacunas e com muita necessidade de aprendizagem e de acompanhamento. Este dado é consistente com a investigação que recomenda que os estudantes de IT desenvolvam mais competências profissionais enquanto estão a estudar (Byrne et al., 2020). Parece que existe diferença entre a forma como os jovens avaliam as suas competências e as perceções obtidas pelas organizações. Tal pode criar alguma insatisfação nos jovens quando se apercebem destas discrepâncias no exercício da sua função. Esta diferença de perceções é consistente com outras investigações em que os jovens demonstram expectativas irrealistas em relação às suas competências quando saem do ensino superior (Rawlins et al., 2008; Todd, 2014; Yeap et al., 2018; Weber, 2017). Consideram que as organizações não os tratam como merecem e que se lhes dessem autonomia poderiam contribuir mais para as soluções da organização. Por fim, de salientar que as organizações devem estar conscientes que mesmo com projetos interessantes, podem não ser atrativos para os jovens. Os jovens procuram projetos interessantes que se enquadrem nas suas áreas de interesse. Deste modo, o projeto não pode ser dissociável da área de intervenção da organização e ambos têm impacto na atração.

Os jovens valorizam mensagens que demonstrem que a organização tem preocupações com ações de responsabilidade social e sustentabilidade. Existe, por este motivo, uma maior preocupação em comunicar as iniciativas de responsabilidade social por contribuírem para a sua atração. Outras passaram a desenvolver iniciativas neste âmbito para se manterem interessantes aos olhos de potenciais candidatos. É uma prática consistente com o posicionamento da organização ser influenciada pela inclusão deste tipo de informação nas suas mensagens (Lu et al., 2019; Klimkiewicz & Oltra, 2017; Magbool et al., 2016; Puncheva-Michelotti et al., 2018; Ronda et al., 2018; Yadav et al., 2020). Os jovens querem trabalhar num local onde sentem que contribuem para algo para além dos lucros da organização. É por este motivo que as organizações reconhecem a importância de comunicarem estas práticas junto de potenciais candidatos. Um dos conteúdos que podem influenciar a atratividade de uma organização é, por este motivo, a apresentação das suas conquistas, os aspetos inovadores, e as iniciativas de responsabilidade social, de sustentabilidade e diversidade/ inclusão. Os empregadores entrevistados reconhecem que os jovens pretendem trabalhar numa organização que

desenvolva o sentimento de comunidade interna e externa. Esta preocupação está em linha com a literatura desta área, na medida em que os jovens querem contribuir para um bem maior do que eles próprios e fazer parte de uma comunidade (Durocher et al., 2016; Puncheva-Michelotti et al., 2018; Raines, 2002; Mikáčová & Gavlaková, 2014; Morin, 2001; You & Hon, 2021).

O segmento feminino dos jovens entrevistados valoriza mais mensagens sobre a inclusão do que o segmento masculino. Na literatura encontram-se evidências de que as mulheres valorizam mais as mensagens relacionadas com a diversidade (Rzemieniak & Wawer, 2021), apesar de genericamente discursos de inclusão e diversidade contribuírem para a atratividade das organizações (Jonsen et al., 2021). Existe uma preocupação por parte das jovens em perceber se a organização é inclusiva e tem uma cultura de igualdade de oportunidades. Este aspeto talvez seja explicado pelo facto de em Portugal os cursos das tecnologias continuarem a ser mais procurados por homens do que por mulheres, apesar das saídas profissionais que estes oferecem (David et al., 2015). Estas candidatas tendem a procurar informações que corroborem que a organização realmente faz aquilo que diz através da análise das redes sociais dos atuais colaboradores ou de outras fontes que lhes permitam conhecer a cultura. Por exemplo, se uma empresa diz que é inclusiva, mas só tem colaboradores do género masculino tendem a desconfiar daquilo que as organizações dizem de si mesma. De certa maneira, o facto das mulheres entrevistadas demonstrarem mais preocupação com a cultura inclusiva é consistente com o facto das mulheres valorizarem mais a cultura organizacional do que os homens (Deepa & Baral, 2017; Saha et al. 2019; Soares & Afonso, 2014). Curiosamente, apenas um empregador entrevistado, referiu a importância de ser inclusivo e garantir que o mercado reconhece as suas políticas nesta matéria. De acordo com a literatura, a diversidade e inclusão são características valorizadas pelos jovens quando escolhem um empregador (Backhaus et al., 2002; Bharadwaj & Yameen, 2021; Durocher et al., 2016; Rzemieniak & Wawer, 2021).

Em termos dos conteúdos de comunicação, as organizações que usam um discurso excessivamente positivo, podem provocar sentimentos de desconfiança por parte dos candidatos e podem ser vistas como tendo falta de humildade. Uma outra mensagem considerada como positiva pelos empregadores que pode ter efeitos negativos na perceção dos jovens é como gostam de se definir enquanto família. Curiosamente os jovens sentem que os empregadores usam estas mensagens para esconder que esperam que estes trabalhem mais horas e se dediquem mais ao trabalho. Assim, os jovens consideram que estas referências os afastam mais do que os atraem. Por fim, os jovens sentem falta de mensagens que lhes mostrem o que é realmente trabalhar na organização e de como é o dia-a-dia de um perfil júnior. Chegam ao fim dos seus cursos sem saberem exatamente o que os espera no mercado de trabalho e isso conduz a inseguranças em relação ao futuro e dificuldades na tomada de decisão sobre um ou outro empregador. Esta necessidade de conhecerem o que os espera no mundo do trabalho é consistente com o sentimento de não estarem suficientemente preparados

ou pelo medo de se confrontarem com situações para as quais podem não ter as competências necessárias (Olson, 2014). As organizações que conseguem integrar na sua estratégia de comunicação a informação sobre como integram os perfis juniores, quais os seus projetos, o seu grau de autonomia e as diferenças entre trabalhar e estudar serão mais atrativas junto dos jovens, ao reduzir o seu sentimento de insegurança em relação ao futuro.

6.3. Estratégias de recrutamento

Com o objetivo três, pretende-se identificar as estratégias de recrutamento e seleção usadas pelas organizações e compreender o impacto que têm junto dos jovens em termos de atratividade.

Os jovens entrevistados encaram os processos de recrutamento como uma oportunidade para conhecerem os empregadores e a função para a qual poderão ser contratados. É assim um processo bidirecional em que são escolhidos, mas em que estão igualmente a fazerem uma escolha. Esta observação é coerente com a literatura (Davis, 2015; Herriot, 2002; Russell & Brannan, 2016). Valorizam a simpatia e serem bem acolhidos durante os processos de recrutamento e consideram que estes devem ser transparentes e bem organizados. Quando ficam mal impressionados com um processo de recrutamento tendem a passar essa informação aos colegas, o que contribui para uma imagem negativa daquele empregador. Investigações nesta área referem a importância da transparência e de como estes processos são importantes na perceção de atratividade de um empregador (Cable & Turban, 2001; Davis, 2015; Lazorko & Zajac, 2014; Slaughter et al., 2014; Smith, 2017; Turban, 2001; Winter & Jackson, 2014).

Tal como foi referido, estes jovens querem sentir-se especiais. Quando se apercebem que os processos de recrutamento na área de IT são massificados e impessoais sente-se desiludidos. Considerarem que os empregadores não os veem como pessoas únicas, mas sim como mão-de-obra que precisam contratar. A massificação das mensagens pode ser uma forma de afastar os jovens de determinada organização (Petry et al., 2020). Pela análise crítica deste ponto, verifica-se a necessidade de as organizações investirem o quanto possível na individualização das abordagens a cada candidato de forma a tornar-se mais atrativa. Esta necessidade é consistente com o facto dos jovens quererem sentir-se únicos quando se juntam como colaboradores de uma organização (Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Kuron et al., 2015; Ng et al., 2010; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Thompson & Gregory, 2012).

A escala ERPM adaptada é constituída por três dimensões, em que a “Relação com a Faculdade” avalia práticas de recrutamento que estão, direta ou indiretamente, relacionadas com a instituição de ensino superior; a “Anúncios” avalia práticas de recrutamento através do uso de anúncios; a “Visibilidade” avalia a exposição pública e a reputação da organização. A partir da análise compreensiva dos resultados apresentados, verifica-se que os empregadores consideram que a

dimensão mais importante para os jovens é a “Visibilidade” e a dimensão menos importante é a “Anúncios”. Os jovens, porém, também consideram as práticas ligadas à “Visibilidade” as que mais os influenciam, mas ao contrário dos empregadores consideram que a “Relação com a Faculdade” é a dimensão que menos os influencia. Estes resultados são parcialmente suportados pela literatura, porque se a “Visibilidade” realmente é um aspeto importante na marca-empregador, a Relação com a faculdade é um dos principais veículos para as organizações se relacionarem com os jovens (Chambers et al., 1998; Nagendra, 2014; Deepa & Baral, 2017; Ronda et al., 2018; Smith, 2017; Wilden et al., 2010). Além disso, quando nas entrevistas os jovens se referiram ao modo como tomavam decisões sobre um empregador focaram-se essencialmente em aspetos que estão associados à dimensão “Relação com a faculdade”, o que pode nos levar a olhar com cuidado para os resultados da investigação quantitativa. De salientar, contudo, que os jovens que estudam na região Norte tendem a atribuir mais valor à dimensão “Relação com a Faculdade” do que os que estudam na região Sul. Por fim, quando se comparam as duas amostras em termos de valor atribuída às práticas de recrutamento, verifica-se que os empregadores avaliam genericamente todas as práticas de uma forma mais importante do que os jovens.

Quando se analisam os itens independentes desta escala, verifica-se que os jovens consideram mais importantes as seguintes práticas por ordem decrescente, “os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências”, “os anúncios de emprego proporcionaram-me informações detalhadas acerca das vagas para as quais a organização se encontra a recrutar”, “já vi notícias sobre a organização” e “a minha faculdade encara esta organização como um bom local de trabalho”. Os empregadores também consideram que estas práticas são as que têm mais impacto junto dos jovens. Pela análise da literatura estes resultados são suportados por diferentes investigações (Blömer, 2015; Henkens et al., 2005; Mau & Kopischke, 2001; Miles & Mangold 2004; Moroko & Uncles, 2008; Viswanathan & Jain, 2013). Os empregadores entrevistados referem que participar na feira de emprego é uma das principais estratégias para se relacionar com as instituições de ensino superior e na qual investem mais recursos físicos e humanos. Procuram ter antigos alunos da instituição nos stands destes eventos para facilitar a identificação entre colaboradores e estudantes. As feiras de emprego são uma prática explicitada enquanto estratégia de atração na literatura (Beam, 2016; Bonaiuto et al., 2013; Edwards, 2009; Russell & Brannan, 2016; Wilden et al., 2010).

Nas entrevistas, os jovens referem o impacto das feiras de emprego em relação a ser uma oportunidade para contactarem com diferentes empresas. Comentam que, quando a participação de uma organização no evento é pobre, isso manifesta-se em falta de interesse em candidatarem-se a ofertas dessa empresa. As organizações que não se esforçam por contactar com os jovens no evento, que não investem no *merchandising*, cujos workshops são desinteressantes, e com representantes antipáticos, constituem algumas das práticas que contribuem para a perceção de que a participação

foi pobre. Os empregadores entrevistados percebem a importância de estarem presentes nas feiras apesar de manifestarem dificuldade em medir o impacto imediato para a sua organização. Esta sensação pode ser explicada pelo facto dos jovens nem sempre se prepararem devidamente para participarem neste tipo de eventos o que provoca uma sensação de perda de tempo por parte dos empregadores (Crowley & Jeske, 2021). Contudo, como apresentado na literatura, os jovens gostam de se sentir especiais e as organizações, ao participarem nestes eventos, fazem-nos sentir importantes (Santos & Silva, 2013; Raines, 2002; Wilden et al., 2010). Um outro motivo para as organizações continuarem a marcar presença nestes eventos tem que ver com o facto de os jovens explicarem como estas percepções perduram no tempo. Estas percepções perduram para além do evento e em futuros processos de recrutamento pode ser um fator determinante. Deste modo, este aspeto parece ser um indicador importante para as organizações continuarem a participar neste tipo de eventos. De salientar, por fim, que a importância de participarem em feiras de emprego é amplamente referida na literatura (Beam, 2016; Bonaiuto et al., 2013; Henkens et al., 2005; Kalinska-Kula & Staniec, 2021; Russell & Brannan, 2016; Wilden et al., 2010).

A literatura nesta área é vasta em relação à presença nas instituições de ensino superior enquanto uma das principais estratégias para atrair talento jovem (Adam, 2009; Beam, 2016; Bonaiuto et al., 2013; Carpenter & de Charon, 2014; Collins & Stevens, 2002; Edwards, 2009; Henkens et al., 2005; Rajkumar et al., 2015; Russell & Brannan, 2016; The Boston Consulting Group and World Economic Forum 2011; Wilden et al., 2010). Os empregadores referem várias formas de marcarem presença nos *campi* das instituições de ensino superior, seja através da participação de colaboradores como oradores em aulas ou organizarem workshops específicos, seja através da orientação de teses de mestrado, divulgação de anúncios em plataformas da universidade e na implementação de programas de embaixadores. Também os jovens valorizam estas práticas de relação entre as organizações e a faculdade. Contudo, referem que *workshops* e apresentações atraem essencialmente pelo tema que irá ser abordado e que deveria ser uma oportunidade para a empresa demonstrar como tecnologias que aprenderam na faculdade são aplicadas na prática. Já quando as organizações não apresentam qualquer novidade em relação ao que já conhecem sentem-se defraudados. Usar gamificação durante estes *workshops* ou apresentações também é uma estratégia interessante para atrair o interesse dos jovens, principalmente quando as recompensas são interessantes. A gamificação nos processos de recrutamento é explorada na literatura (Kirovska et al., 2020; Küpper et al., 2021).

Relativamente aos programas de embaixadores, os jovens olham com alguma desconfiança. Os que viveram essa experiência referem que se, por um lado, são bem tratados pela organização, por outro lado, percebem que isso é apenas uma forma de manipulação para que digam bem da organização aos colegas. Outros jovens que não tiveram essa experiência dizem que se vulgarizou essa prática e que, se o embaixador não for alguém respeitado pela sua competência, tem o efeito oposto

ao pretendido e pode inclusivamente afastar outros estudantes dessa organização por não se reverem na imagem do embaixador. Apesar destas opiniões dos jovens sobre esta prática, na literatura encontram-se várias sugestões para implementarem programas de embaixadores da marca nas suas redes sociais pessoais (Petry et al., 2020; Stein & Martín, 2016; Viswanathan & Jain, 2013).

Os empregadores fazem referência a atividades desenvolvidas nas instalações das organizações como, por exemplo, dias abertos e *meetups*. Relativamente aos dias abertos, os jovens preferem que estes não sejam demasiado organizados, porque gostam de perceber as coisas boas e as menos positivas de se trabalhar em determinada organização. Sabem que a realidade não se reveste apenas coisas positivas e confiam mais nas organizações que são transparentes em relação à sua realidade. Consideram os estágios uma forma de atraírem os estudantes, mesmo quando estes ainda estão no seu percurso formativo, ou seja, estágios curriculares, de verão ou profissionais. Por sua vez, os jovens referem que os *jobshadows* poderiam ser mais usados para proporcionar oportunidades curtas para experienciarem o que é trabalhar numa determinada organização através do acompanhamento de um colaborador. Estas são oportunidades em que os jovens percebem se gostariam de se juntar a determinada organização. Em relação aos estágios de verão são vistos pelos jovens como uma oportunidade de conhecerem as organizações, mas é importante que sejam remunerados. Os jovens querem sentir-se valorizados e apesar de serem estagiários consideram que já podem acrescentar valor às organizações e conseqüentemente serem recompensados. Os estágios, enquanto forma de relacionamento com os jovens, é discutido na literatura enquanto boa prática de atração (Cable & Turban, 2001; Chambers et al., 1998; Doroftei et al., 2018; Petry et al., 2020; Rajkumar et al., 2015; Reid & Stemmet 2016; Russell & Brannan 2016; Skiba & Barton, 2006; Smith, 2017; The Boston Consulting Group and World Economic Forum 2011).

As práticas da escala ERPM adaptada que parecem ter menor impacto para os jovens são, por ordem crescente, “tenho-me deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou em folhetos”, “vários antigos alunos desta universidade trabalham na organização” e “a organização tem boa relação com o gabinete de *career services*”. Estes dados parecem ser incongruentes com a interpretação dos resultados qualitativos em que os jovens se focam muito na interligação da organização com a faculdade enquanto meio para conhecerem as organizações.

Em termos de processo de recrutamento, a entrevista é o momento mais decisivo no processo de tomada de decisão sobre um empregador. Este facto é consistente com a literatura que apresenta a entrevista como uma oportunidade para desenvolver laços emocionais com os candidatos (Pette & Dempsey, 2020; Petry et al., 2020; Turban, 2001; Winter & Jackson, 2014). Apreciam contactar com a área de recursos humanos para perceberem como é a cultura da organização, mas preferem falar com as áreas técnicas para entenderem o conteúdo das funções. Um outro aspeto que valorizam nas entrevistas é terem a oportunidade de falar com alguém que tenha passado pelo mesmo processo há

pouco tempo para ouvirem na primeira pessoa a descrição sobre o processo de entrada na organização. Este aspeto é congruente com a literatura (Cone Inc. & AMP Agency, 2006). Apreciam sentir que o/a entrevistador/a está realmente interessado em ouvir o que têm para dizer e revelam interesse em os conhecer. No entanto, reportam que continuam a sentir que homens e mulheres são tratados de maneira diferente nas entrevistas. As perguntas são mais invasivas com as mulheres do que com os homens focando-se nos aspetos pessoais. Por fim, os jovens querem receber feedback, seja positivo ou negativo. Dizem que se sentem muito ansiosos com a ausência de feedback ou quando as organizações adiam a oferta para quando terminarem o curso. Apesar de saberem que têm muitas oportunidades, querem decidir o local para onde irão trabalhar ainda durante a frequência do seu curso. Esta prática é congruente com a literatura (Martin, 2005; Meister & Willyerd, 2010; Schullery, 2013; Potgieter & Doubell, 2018; Smith, 2017).

6.4. Canais e fontes de informação

Com o objetivo quatro, pretende-se analisar as preferências dos jovens em termos da recolha de informação sobre os empregadores e integrar os canais de comunicação e as fontes preferenciais das organizações para o contacto com os jovens.

Os canais mais usados pelos jovens para procurarem informação sobre as organizações são por ordem decrescente, as pesquisas no Google, *LinkedIn* e *sites* das empresas. A perceção dos empregadores em relação ao uso dos canais pelos jovens é consistente com estes resultados. Os jovens consideram as redes sociais uma das principais fontes para conhecerem os potenciais empregadores, com especial incidência no *LinkedIn*, porque consideram que através destes canais, podem explorar os projetos, os colaboradores e a cultura da organização. Podem, por exemplo, seguir colaboradores de organizações que consideram interessantes, para através destes conhecerem realmente a realidade, perceberem como é que é a sua vida profissional, se, por exemplo, publicam *posts* sobre a organização, se parecem felizes ou se têm tempo para fazer outras coisas para além do trabalho.

Os empregadores referem que o *LinkedIn* é a rede social onde têm mais sucesso nos recrutamentos, através de atividades de pesquisa e contacto ativo ou, através de publicações com as oportunidades em aberto. As organizações usam o *LinkedIn* como veículo para transmitirem a cultura da organização através de publicações dos seus colaboradores. Estes dados estão em linha com a literatura (Ewing et al., 2002; Green et al., 2011; King & Grace, 2010; Mosley, 2007; Nikolaou, 2014; Phillips-Wren & Merrill, 2016; Shrivastava & Bhadury, 2017). Os empregadores referem que o *Instagram* tende a não fazer parte da estratégia da comunicação, mas os jovens referem que gostam de seguir as organizações que usam esta rede social.

Os *sites* das empresas são outra fonte relevante na recolha de informação sobre empregadores. Os jovens referem que a maioria dos *sites* que pesquisam são desorganizados, difíceis de navegar e confusos. Consideram ser um canal interessante para recolher informação sobre a organização, as suas histórias de sucesso e testemunhos dos colaboradores, mas revelam que as expectativas de que as organizações da área de IT teriam *sites* originais, interessantes e fáceis de navegar não se concretiza. De acordo com a literatura os *sites* para serem atrativos devem ser gráficos, dinâmicos e demonstrarem que são modernos (Braddy et al., 2008; Gunesh & Maheshwari, 2019; Kurek, 2021; Lowe et al., 2008; Moghaddam et al., 2015; Phillips-Wren & Merrill, 2016; Potgieter & Doubell, 2018; Taken Smith, 2011; Starineca, 2015; Yadav et al., 2020).

Alguns dos empregadores referiram estar a trabalhar nos seus *sites* para os tornarem mais interessantes para os potenciais candidatos. Pretendem que os *sites* permitam divulgar oportunidades de emprego, publicitar a cultura, dar testemunhos na primeira pessoa e demonstrar como é trabalhar na sua organização. Estas opções dos empregadores estão em linha com a literatura sobre este tema (Chernatony, 1999; Gunesh & Maheshwari, 2019; Moghaddam et al., 2015; Nagendra, 2014; Phillips-Wren & Merrill, 2016; Potgieter & Doubell, 2018; Santos & Silva, 2013; Walker et al., 2011). Apesar de referirem que consultam os *sites*, talvez não os usem para se candidatarem, uma vez que os empregadores reportam que as candidaturas que recebem através destes são pouco relevantes. No entanto, as organizações têm de ter em consideração que, apesar dos jovens não se candidatarem através do site, usam-nos para construírem as suas perceções.

Pela análise dos resultados da investigação qualitativa é igualmente possível perceber que uma das principais fontes de recolha de informação sobre os potenciais empregadores são as feiras de emprego. Nas feiras, conhecem as organizações, falam com os representantes, constroem representações que perduram no tempo sobre como será trabalhar em cada uma delas. Comentam que vários colegas escolhem um empregador apenas baseados nos contactos que fazem no âmbito das feiras sem terem outro tipo de abordagens ao mercado. Este facto é consistente com a literatura que diz que os jovens fazem escolhas baseadas em pouca informação sobre os empregadores (Cho et al., 2013; Wallace et al. 2012; Wilden et al., 2010; Younis & Hammad, 2021).

A fonte que tem mais influência na escolha de um empregador é o passa-palavra, ou seja, através da opinião dos colegas, amigos, conhecidos ou familiares. Se receberem diferentes opiniões sobre a mesma organização tendem a optar pela opinião da pessoa mais próxima deles, porque consideram que os amigos mais próximos têm gostos semelhantes. Este aspeto é consistente com a literatura sobre as fontes de recolha de informação (Blömer, 2015; Brites & Kõuts-Klemm, 2018; Cable & Turban, 2001; Henkens et al., 2005; Mau & Kopischke, 2001; Miles & Mangold 2004; Petry et al., 2020; Rajkumar et al., 2015; Walker et al., 2011).

Os empregadores conscientes do papel do passa-palavra têm várias estratégias para garantir que esta fonte informal é usada a seu favor. Deste modo, usam todas as oportunidades de contacto com os jovens para transmitirem os seus valores, cultura e deixarem uma boa impressão. Sabem que mesmo que um jovem não se torne colaborador irá comentar com os amigos a perceção que teve sobre a organização. Além disso, usam os seus colaboradores como embaixadores da marca e têm práticas sistematizadas para promoverem uma cultura de passa-palavra, que vão desde programas de referenciação, à solicitação de partilha de oportunidades da organização nas redes pessoais dos seus colaboradores. Várias investigações estão em linha com esta das organizações (Barbaros, 2020; Charbonnier-Voirin et al., 2017; Dean et al., 2016; Lee & Suh, 2020; King & Grace, 2010; McCorkindale et al., 2013; Mosley, 2007; Russell & Brannan, 2016; Van Hoye et al., 2015; Wong et al., 2015; Wolfswinkel & Enslin, 2020; Younis & Hammad, 2021).

As opiniões dos colaboradores atuais ou antigos sobre a organização tem mais impacto na perceção dos jovens, do que aquilo que ela diz de si própria. É por este motivo que usam *sites* que agregam comentários de quem trabalha ou trabalhou nas diferentes organizações, em linha com a literatura (Blömer, 2015; Dabirian et al., 2017; Henkens et al., 2005; Lee & Suh, 2020; Kuhl, 2014; Mau & Kopischke, 2001; Miles & Mangold 2004; Rajkumar et al., 2015; Taken Smith, 2011). Uma outra estratégia de passa-palavra sobre a organização são as newsletters alimentadas organicamente através de eventos onde os candidatos se registam.

Os empregadores reconhecem que as fontes informais são as que têm melhores resultados em termos de atração de candidatos, porque as fontes formais, como a publicidade, deixaram de ser tão efetivas. Podem receber muitas candidaturas, mas os perfis nem sempre são interessantes para a vaga publicada. De acordo com a literatura as fontes informais são úteis, mas não são tão inclusivas quanto as formais pelo que as organizações devem optar por usar ambas nos seus processos de recrutamento (Blömer, 2015; Nikolaou, 2014; Schulz et al., 2014; Van Hoye et al., 2016). Além disso, apesar da publicidade não ser efetiva em termos de candidaturas, é importante porque os jovens usam-na como fontes de recolha de informação sobre os empregadores. Esta prática é consistente com a literatura que refere que a publicidade pode ser aproveitada como mecanismo para transmitir informações sobre a organização já que os jovens a usam como medida de recolha de informação sobre os empregadores (Muduli & Trivedi, 2020; Petry et al., 2020).

Os sites das empresas e os de emprego são os meios mais usados para procurar informação sobre as organizações, por jovens que frequentam os mestrados e que os estudantes na zona sul tendem a usar mais o *LinkedIn*, *sites* das empresas e pesquisas no *Google*, do que os que estudam na zona norte. Os que estudam na região norte usam mais o *Facebook* do que os que estudam na região sul. Contudo, não se encontraram diferenças em termos do uso de diferentes canais em função do género, ao contrário do que se verificou noutras investigações (Nikolaou, 2014). Uma vez mais, se reforça que a

segmentação do público-alvo pode levar em consideração as preferências dos jovens em termos de canais.

A utilização, por parte dos jovens, de determinados canais está interligada com as suas preferências em termos de atributos das organizações. Assim, os jovens que valorizam a dimensão “Responsabilidade Social” tendem a usar o *Facebook* nas suas pesquisas; os que valorizam as dimensões “Social”, “Gestão” e “Relação Emocional” tendem a usar o *Facebook* e as revistas da especialidade e os que valorizam a “Confiança” tendem a usar o *Facebook* e os *sites* de emprego. Usar determinados canais também está interligado com as preferências dos jovens em termos de práticas de recrutamento. Assim, os jovens que valorizam a dimensão “Anúncios” tendem a usar os *sites* de emprego e o *LinkedIn* nas pesquisas sobre empregadores; os que valorizam a dimensão “Visibilidade”, tendem a usar *sites* de emprego, publicidade na TV, notícias na TV e o *Facebook* para pesquisarem informação sobre as organizações e por fim, os que valorizam “Relação com a faculdade”, usam mais os *sites* da empresa e o *LinkedIn*. A partir desta análise, pode salientar-se a importância de adaptar as mensagens aos canais usados para comunicar com os candidatos. Evidências defendem que as mensagens devem adaptadas ao público-alvo e que devem tentar ser dirigidas a diferentes segmentos dos jovens em vez de serem generalistas (Petry et al., 2020).

6.5. Atributos de atração

Com o objetivo cinco, pretende-se identificar os atributos de atração de uma organização mais valorizados pelos jovens e perceber aqueles que contribuem mais fortemente para a escolha de um empregador.

Pela análise interpretativa dos resultados da investigação quantitativa é possível apresentar quais os atributos que contribuem para atratividade da organização. A escala EmpAt adaptada permitiu conhecer o que é que os jovens portugueses nascidos entre os anos 90 e 2000 valorizam quando procuram um empregador. Assim, ao analisar os itens que compõem a escala é possível identificar os que se encontram acima da média da totalidade da escala.

Ao comparar estes resultados com a literatura desta área, é possível identificar semelhanças nos seguintes atributos: “tenho tempo para trabalhar” e “dedicar-me aos meus interesses” (Gulyani & Bhatnagar, 2017; Deery & Jago, 2015; Pasko et al., 2021; Raines, 2003), “ganhar experiência profissional” (Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Wilden et al., 2010), “sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização” (Morin et al., 2007; Punjaisri et al., 2013), “segurança no trabalho” (Goswami & Agarwal, 2015; Lub et al., 2016; Kucherov & Zamulin, 2016; Soares & Afonso, 2014; Pasko et al., 2021), “boa relação com os colegas” (Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Sutherland et al., 2002), “sentimento de pertença e de que sou aceite” (Ambler & Barrow, 1996; Batra

& Keller, 2016; Real et al., 2010), “colegas apoiantes e encorajadores” (Hewlett et al., 2009; Rasli et al., 2017; Teixeira et al., 2014), “sentir-me confiante por trabalhar nesta organização” (Backhaus & Tikoo, 2004; Dess & Picken, 2000; Ganu & Abdulai, 2014), “a organização proporciona boas oportunidades de promoção interna” (Bonaiuto et al., 2013; David et al., 2015; Kong et al., 2015; Stein & Martín, 2016;), “boa relação com os superiores” (Kultalaht & Viitala, 2008; Smith & Galbraith, 2012), “a chefia dá orientações mas permite que eu tenha as minhas ideias” (Hadi & Ahmed, 2018; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Stein & Martin, 2016), “compensações além do salário (ex: seguro)” “e ambiente de trabalho alegre” (Raines, 2002; Morin, 2001; Morton, 2002).

Os atributos menos valorizados pelos jovens são a “organização é orientada para o cliente”, “experiência de trabalho com vários departamentos”, “oportunidade de ensinar a outros o que aprendi”, “oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade”. Não se encontraram referências na literatura que relacionem estes pontos a uma estratégia de marca-empregador. Contudo, salientam-se alguns dos itens que estão abaixo da média que são inconsistentes com a literatura desta área, como por exemplo, “a política de responsabilidade social é interessante” e “organização humanitária e solidária” (Magbool et al., 2016; Puncheva-Michelotti et al., 2018; Ronda et al., 2018), “o horário de trabalho e local são flexíveis” (Kultalaht & Viitala, 2008; Smith & Galbraith, 2012; Yeap et al., 2018), ou “a chefia preocupa-se e da-me a oportunidade de ser autónomo” e “reconhecimento por parte da gestão” (Carpenter & De Charon, 2014; Gulyani & Bhatnagar, 2017; Hadi & Ahmed, 2018; Tews et al., 2015) ou ainda, “a organização produz produtos e serviços de alta qualidade” e “empregador inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras” (Maxwell & Knox, 2009; Kucherov & Zamulin, 2016; Sokro, 2012; Wallace et al., 2012; Wilden et al., 2010; Wolverton et al., 2021). Apesar de, na escala estes serem os itens com a média mais baixa, alguns deles são referidos pelos jovens nas entrevistas como sendo relevantes, conforme se poderá observar mais adiante.

Como a escala EmpAt adaptada apresenta sete dimensões, é importante refletir sobre o grau de importância atribuída a cada uma destas. Pela análise interpretativa dos resultados salienta-se que as dimensões “Relação Emocional” e “Equilíbrio” são as mais importantes para os jovens. As dimensões “Responsabilidade Social” e “Confiança” são as menos importantes para estes. As dimensões “Social”, “Económico” e “Gestão” não apresentam diferenças entre si, pelo que parece terem o mesmo peso para os jovens e são mais importantes do que a “Responsabilidade Social” e “Confiança”. Deste modo, as organizações devem considerar estas dimensões quando preparam as suas campanhas de comunicação para promoverem a sua marca-empregador. Estes resultados não suportam as investigações prévias que atribuem às políticas de responsabilidade social um papel fundamental para a atratividade das organizações (Magbool et al., 2016; Puncheva-Michelotti et al., 2018; Ronda et al., 2018; Waples & Brachle, 2020).

Curiosamente, e apesar dos jovens valorizarem a dimensão “Económico” através do salário que recebem, esta não é a mais importante para eles, pelo que as organizações podem explorar outros benefícios que são mais valorizados pelos jovens como, por exemplo, a dimensão “Equilíbrio”. Os empregadores entrevistados reforçam que os jovens procuram ter flexibilidade em termos de horário e de local em termos do onde trabalham. Além disso, procuram proporcionar aos jovens a oportunidade de explorarem os seus interesses pessoais através da demonstração de respeito pelo tempo pessoal dos colaboradores ou da incorporação de oportunidades para explorarem os *hobbies* em ambiente profissional. Este dado é consistente com a literatura que salienta a importância da flexibilidade e do equilíbrio (Blattner & Walter, 2015; Kultalahti & Viitala, 2008; Jain & Bhatt, 2014; Martin, 2005; Maurya et al., 2021; Real et al., 2010; Smith & Galbrait, 2012; Stein & Martín, 2016; Shih & Allen, 2007; Yeap et al., 2018). Apesar da importância atribuída a diferentes dimensões os empregadores reconhecem a importância que o salário assume quando apresentam uma proposta de contratação aos jovens.

Os empregadores consideram que a experiência de vida destes jovens é mais rica, devido à sua exposição precoce a culturas diferentes, o que leva a que sejam mais exigentes sobre itens como: “com quem querem trabalhar” e “o cumprimento de horários”. A valorização da dimensão “Relação Emocional” é consistente com a literatura (Brzovic & Matz, 2009; Kroth & Young, 2014; Kuron et al., 2015; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Rasli et al., 2017; Teixeira et al., 2014; Kultalahti & Viitala, 2015). Quando comparamos os jovens com as perceções dos empregadores verifica-se que os jovens consideram a dimensão “Económico” mais importante, e que os empregadores consideram as dimensões “Gestão”, “Relação Emocional” e “Confiança” mais importantes do que o valor que os jovens lhes atribuem.

Como complemento aos resultados obtidos pela investigação quantitativa, as entrevistas permitem uma compreensão mais profunda de alguns dos pontos analisados. Deste modo, e explorando a dimensão “Equilíbrio”, os jovens referem que pretendem que os seus horários sejam respeitados, já que consideram ser mais produtivos quando têm equilíbrio nas suas vidas. Valorizam empregadores que lhes proporcionam infraestruturas para fazerem as suas pausas e lhes permitem trabalhar quando e onde se sentem melhor. No entanto, referem que em Portugal ainda se verifica a cultura de que trabalhar muito é sinónimo de serem muito produtivos, sentindo que são penalizados por gostarem de cumprir horários. A cultura em que as instituições estão inseridas influenciam os atributos valorizados pelos jovens (Alniaçik et al., 2014).

Desconfiam dos discursos de flexibilidade, porque entendem que é um conceito usado para dizer que é esperado que o colaborador esteja sempre disponível para trabalhar. Neste sentido, as organizações devem ter em atenção que os jovens podem interpretar flexibilidade como sendo “trabalhar sem horários” quando usam estas palavras nas campanhas de comunicação. No que

concerne à flexibilidade em termos do local onde trabalham, se por um lado, consideram que trabalhar sempre em formato remoto é muito solitário, por outro, referem que ir sempre para o escritório pode ser uma perda de tempo. Os jovens não querem perder tempo em deslocações para poderem dedicar-se a outros interesses. Estão conscientes que existem momentos em que precisam de trabalhar para além dos horários estabelecidos para cumprirem os objetivos e estão disponíveis para o fazer desde que isso não seja uma prática diária. Consideram que se estiverem entusiasmados com o projeto que desenvolvem será mais fácil trabalharem para além do esperado do que quando não se sentem motivados com as suas tarefas. Esta descrição está em linha com algumas investigações anteriores (Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Rawlins et al., 2008; Kultalahti & Viitala, 2015). Consideram ainda que a possibilidade de trabalharem em part-time de forma a dedicarem-se a projetos diferentes pode ser uma solução interessante na sua gestão da carreira.

O ambiente da organização foi, talvez, o atributo mais focado pelos jovens quando questionados sobre aquilo que valorizam num empregador. O discurso dos jovens sobre este ponto aborda questões que se incluem nas dimensões Relação Emocional e Social da escala EmpAt adaptada. Assim, consideram que o bom ambiente é o que os mais atrai e o que os poderá reter mais tempo numa organização. Neste sentido, querem ser respeitados e tratados como pessoas e evitam ambientes competitivos onde se vive em constante pressão. Apesar do bom ambiente ser um conceito difuso, percebe-se que procuram trabalhar numa organização em que as hierarquias são menos verticais. Valorizam ter acesso direto a todos os níveis da gestão, em que as interações são informais, e se sentem à vontade para dar a sua opinião em qualquer contexto, com qualquer interlocutor.

Além disso, valorizam muito a qualidade das interações que têm com colegas e chefias no dia-a-dia. A oportunidade de dar as suas opiniões e de se sentirem ouvidos é extremamente valorizado pelos jovens. Este facto é consistente com a literatura desta área (Pasko et al., 2021; Stein & Martín, 2016). Valorizam trabalhar em equipa por considerarem que os resultados obtidos serão melhores do que os que se atingem individualmente. Pretendem ter chefias que os acompanham e ensinam que, tal como referido anteriormente, está em linha com a literatura (Durocher et al., 2016; Lowe et al., 2008; Myers & Sadaghiani, 2010; Saha et al. 2019; Teixeira et al., 2014; Yeaton, 2008). Valorizam o bom relacionamento, mas consideram que as atividades de *networking* que são iniciativas das organizações, devem respeitar os seus horários e, portanto, serem realizadas durante o seu período de trabalho. Por fim, apesar da infraestrutura das empresas não ser muitas vezes referida em termos de atratividade, consideram que há configurações nos escritórios que potenciam a comunicação entre colaboradores e a sensação de bem-estar. Contudo, estas configurações não implicam tornar o escritório num parque de diversões.

A segmentação do público-alvo deve ter em consideração diferenças dentro da mesma geração, uma vez que não estamos a falar de um conjunto de pessoas que pensam todas da mesma forma

(Adam, 2009; Geraci & Nagy, 2004; Nicholas, 2009; Petry et al., 2020; Schewe et al., 2013). Por exemplo, ao analisar os resultados deste trabalho, verifica-se que atributos como, “a organização produz produtos e serviços de alta qualidade” é mais valorizado pelos indivíduos do género feminino, pelos indivíduos nascidos na década de 2000 e pelos indivíduos que estudam na região norte.

Verificou-se, também, que atributos ligados à inovação, como “empregador inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras” e a “organização produz produtos e serviços inovadores”, assim como “ganhar experiência profissional” são mais valorizados pelos indivíduos do género feminino; que a “segurança no trabalho” é mais valorizado pelos jovens nascidos na década 2000 e pelos que estudam na região norte; a política de responsabilidade social é interessante é mais valorizada por jovens nascidos na década de 2000; e que os jovens que estudam na região norte tendem a valorizar a “boa relação com os colegas” e ser uma “organização orientada para o cliente”. Podemos assim observar que se uma organização pretende tornar-se atrativa deve explorar diferentes aspetos de acordo com o seu público-alvo.

Quando analisamos as dimensões da EmpAt adaptada verifica-se que os jovens que estudam na região norte tendem a valorizar mais as dimensões “Social” e “Confiança” do que os jovens que estudam na região sul. Uma vez mais, estes resultados dão pistas sobre como as campanhas de comunicação devem ter em consideração algumas segmentações conforme o grupo-alvo que pretendem atrair. Tal como refletido na literatura, as mensagens personalizadas e adaptadas às preferências de cada grupo tendem a contribuir para se tornarem num empregador preferencial (Aldoussari et al., 2017; Frasca & Edwards, 2017; Love & Singh, 2011; Martin et al., 2011; Taken Smith, 2011; Pasko et al., 2021).

6.6. Resumo da discussão

De seguida, apresenta-se na figura 6.1 resume-se os diferentes elementos que fazem parte da discussão dos resultados e que permitem perceber quais os elementos que influenciam e são influenciados durante o processo de comunicação entre organizações e jovens talentos no mercado de trabalho.

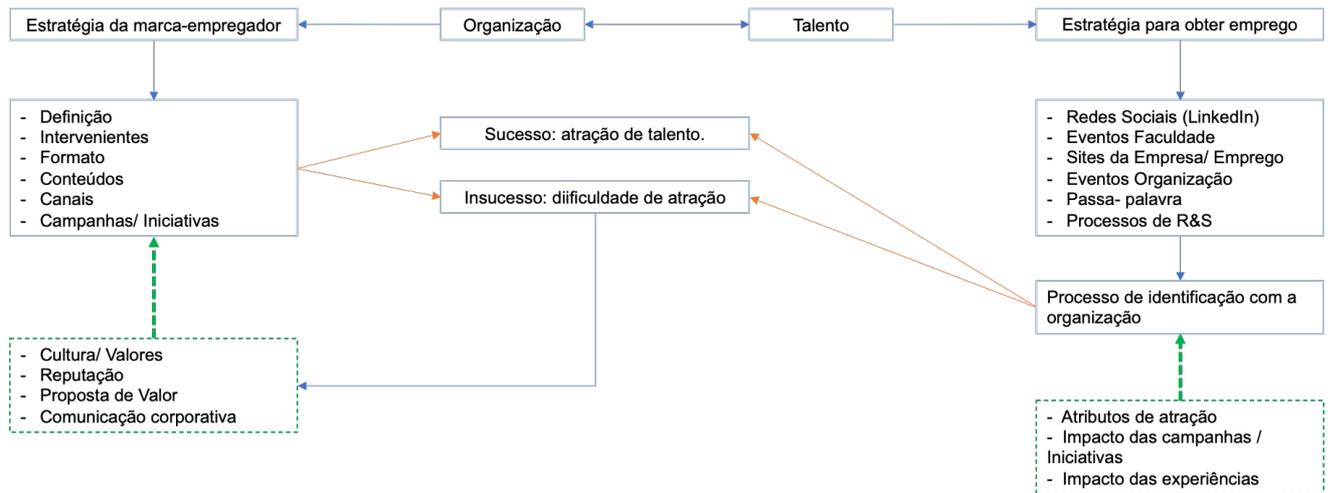


Figura 6.1. – Resumo do processo de desenvolvimento da marca-empregador – desenvolvido pelo autor

O esquema apresentado na figura 6.1., permite-nos analisar como é que a organização se relaciona com o talento e como estes interagem na construção de uma marca-empregador. De um lado temos o talento que procura um emprego e do outro lado o empregador que pretende atrair talento. Cada um tem as suas estratégias. Assim, encontram-se dois elementos identificados a verde por representarem os aspetos que específicos de cada organização e aquilo que pode diferenciar cada empresa. Estes aspetos condicionam as estratégias da marca empregador e condicionam processo de identificação com a organização. Da parte do talento, cada jovem valoriza diferentes atributos e reage de uma forma individual às experiências de contacto com as organizações e às campanhas/ iniciativas de recrutamento. Os elementos identificados a azul são comuns às organizações e aos jovens. É nesta inter-relação que as estratégias podem conduzir ao sucesso ou insucesso de uma marca-empregador. O sucesso está dependente de um processo de identificação entre o que o talento procura e o que a organização oferece. Quando uma organização sente dificuldade de atração deve repensar os seus aspetos diferenciadores que conseqüentemente irão ter impacto na estratégia e na abordagem ao mercado.

Conclusões

A presente investigação assume-se como um contributo teórico e prático para o campo da marca-empregador, enquanto constructo sobre a atratividade de uma organização como empregador. A questão de partida, *“O que pensam os jovens sobre o mercado de trabalho, como estão as organizações a adaptarem-se e como comunicam para se tornarem empregadores preferenciais?”*, que orientou este trabalho, visava compreender o que é que os jovens, atualmente a frequentar o ensino superior na área de IT, pensam sobre os empregadores, e como as organizações sistematizam as suas práticas de atração para se tornarem preferenciais entre os candidatos. Este constructo assenta em pressupostos ligados às práticas de recursos humanos, marketing e comunicação corporativa e deve ser visto como uma estratégia integrada nas organizações.

A marca-empregador tem como objetivo dar orientação em termos das estratégias de comunicação, interna e externa, para garantir a atração do talento para se manter sustentável e relevante no mercado. O mercado de IT em Portugal é bastante competitivo em termos de talento, área em que as necessidades de recrutamento ultrapassam os recursos disponíveis. Neste sentido, as conclusões desta investigação devem ser lidas com cuidado em termos de adequação a organizações em áreas em que não existe tanta escassez de talento. A relação bidirecional entre os jovens, que estão atualmente a frequentar o ensino superior, e as organizações é explicada pelo papel que a profissão ocupa na vida das pessoas.

A frequência de um curso do ensino superior tem como principal objetivo aumentar a possibilidade de acederem a um emprego diferenciado e por isso os estudantes têm elevadas expectativas sobre o seu futuro profissional. Num contexto em que as organizações dependem do conhecimento, para evoluírem e serem financeiramente sustentáveis, os indivíduos com formação adequada assumem um papel fundamental. Por este motivo, conclui-se que a necessidade de desenvolver uma marca-empregador forte é explicada pela dependência que as organizações têm de atores com formação adequada e não tanto pelas diferenças geracionais. Este ponto é mais claro quando se observa que os resultados deste estudo, que tiveram como amostra jovens nascidos em finais dos anos 90 e início dos anos 2000, estão em linha com investigações levadas a cabo no início dos anos 2000 e cujas amostras eram de jovens nascidos nos anos 80. É importante reforçar que esta pesquisa não tinha como objetivo pronunciar-se sobre o impacto de diferentes gerações no mercado de trabalho ou inserir-se no campo teórico das teorias geracionais, mas sim sobre como as organizações devem comunicar para atrair talento jovem.

No quadro 7.1 encontra-se um resumo das principais conclusões retiradas da discussão de resultados apresentada no capítulo VI.

Quadro 7.1: Resumo das principais conclusões e respetivos autores que as suportam

Principais conclusões	Principais autores
Os departamentos de recursos humanos detêm o principal papel no desenvolvimento da marca-empregador mas consideram que todos os departamentos têm de ser envolvidos para o seu sucesso. No entanto, algumas empresas envolvem-se no desenvolvimento essencialmente motivados pelas necessidades de recrutamento. No entanto, esta estratégia deveria ser vista como uma atividade de longo prazo, pelo que as organizações podem não obter os resultados desejados.	Aldoussari et al., 2017; Ambler & Barrow, 1996; Barbaros, 2020; Blasco-Lopez et al., 2014; Cascio & Graham, 2016; Ghielen et al., 2021; Hatch & Schultz, 2001; Itam et al., 2020; Khalid & Tariq, 2015; Srivastava & Bhatnagar, 2010; Stariņeca, 2015; Tumasjan et al., 2020; Vokic & Mostarac, 2018
A cultura e os valores suportam a necessidade de uma empresa se distinguir das restantes, principalmente quando operam em sectores semelhantes. E a estratégia de uma marca-empregador depende destes dois fatores para atrair colaboradores que se identifiquem com as promessas da marca.	Barbaros, 2020; Bellou et al., 2015; Cascio & Graham, 2016; Charbonnier-Voirin et al., 2016; Chernatony, 1999; Collings & Mellahi, 2009; Dabirian et al., 2018; De Stobbeleir et al., 2018; Kusçu & Okan, 2010; Ghielen et al., 2021; Goswami & Agarwal, 2015; Hillebrandt & Ivens, 2012, 2013; Kusçu & Okan, 2010; Maurya et al., 2021; Moroko & Uncles, 2008; Mohammed, 2019; Ruchica & Prasad, 2017; Saha et al., 2019; Ravasi & Schultz, 2006; Rodrigues et al., 2017; Wolfswinkel & Enslin, 2020; Yadav et al., 2020;
A proposta de valor é um dos fatores que contribui para a atração de determinada empresa, em que se salientam aspetos como salário, benefícios, flexibilidade, oportunidades de formação/ desenvolvimento e um plano de evolução profissional claro.	Bracy et al., 2010; Brzovic & Matz, 2009; Campione, 2015; David et al., 2015; De Hauw & De Vos 2010; Dwidienawati & Gandasari, 2018; Goswami & Agarwal, 2015; Gulyani & Bhatnagar, 2017; Kong et al., 2015; Kroth & Young, 2014; Kucherov & Zamulin, 2016; Latkovikj & Popvoska, 2016; Laudert, 2018; Lub et al., 2016; Mahmoud et al., 2020; Meister & Willyerd, 2010; Mihakcea, 2017; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Pasko et al., 2021; Rajagopalan & Baral, 2017; Saha et al. 2019; Santiago, 2019; Viitala, 2015; Wilden et al., 2010; Wolfswinkel & Enslin, 2020; Yeap et al., 2018
Os jovens preferem as empresas com uma boa reputação no mercado, éticas, que sejam conhecidas entre os seus pares e que consideram ser uma mais-valia no seu curriculum vitae.	Backhaus & Tikoo, 2004; Bharadwaj & Yameen, 2021; Ganu & Abdulai, 2014; Kucherov & Zamulin, 2016; Pasko et al., 2021; Puntcheva-Michelotti et al., 2013; Schuler, 2015; Ronda & Valor, 2018; Rajkumar et al., 2015; Sokro, 2012; Tarique & Schuler, 2010; Wilden et al., 2010; Wolverton et al., 2021; Wolfswinkel & Enslin, 2020; Villagra & López, 2013; Younis & Hammad, 2021
É muito importante alinhar os atributos de uma organização com os atributos mais valorizados pelos jovens, percebendo-se que os empregadores estão conscientes da importância que o ambiente de trabalho e as oportunidades profissionais tem na escolha de um empregador.	Balmer, 2017; Carpenter and de Charon, 2014; Cascio & Graham, 2016; Cogin, 2012; Kuron et al., 2014; McCasland, 2005; Monteiro et al., 2020
As dimensões Equilíbrio e Relação Emocional são as mais importantes para os jovens, procurando um empregador que lhes permita dedicarem-se aos seus interesses pessoais e que tenha um ambiente acolhedor, com uma estrutura com poucas hierarquias e que lhes dê espaço para se expressarem.	Blattner & Walter, 2015; Brzovic & Matz, 2009; Jain & Bhatt, 2014; Kroth & Young, 2014; Kuron et al., 2014; Kultalaht & Viitala, 2008; Martin, 2005; Maurya et al., 2021; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Pasko et al., 2021; Real et al., 2010; Rasli et al., 2017; Smith & Galbrait, 2012; Stein & Martín, 2016; Shih & Allen, 2007; Teixeira et al., 2014; Viitala, 2015; Yeap et al., 2018
As organizações devem estar presente em eventos ou nos media através dos seus líderes como forma de criarem relações emocionais com o público em geral e os candidatos em particular.	Dreher, 2014; Cascio & Graham, 2016; Grigorescu & Lupu, 2015; Hallahan et al., 2007; Itam et al., 2020; Knox & Freeman, 2006; Mohammed, 2019; Wilden et al., 2010
Os jovens procuram ser orientados por chefias com disponibilidade para os desenvolverem e são muito exigentes.	Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Durocher et al., 2016; Lowe et al., 2008; Myers & Sadaghiani, 2010; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Saha et al. 2019; Teixeira et al., 2014; Thompson & Gregory, 2012; Yeap et al., 2018; Yeaton, 2008

Principais conclusões	Principais autores
As raparigas demonstram o seu descontentamento por serem tratadas de maneira diferente dos rapazes nos processos de recrutamento e têm mais preocupações relacionadas com a diversidade e a inclusão.	ackhaus et al., 2002; Bharadwaj & Yameen, 2021; Durocher et al., 2016; Rzemieniak et al., 2021; Rajagopalan & Baral, 2017; Saha et al. 2019; Soares & Afonso, 2014
Percebe-se que existem algumas diferenças em função das variáveis demográficas que implicam que as mensagens sejam ajustadas ao grupo que se pretende atrair. Além disso, é importante ajustar as mensagens aos meios que se vão usar, já que os utilizadores de diferentes meios, valorizam aspetos diferentes em termos de atração.	Adam, 2009; Aldoussari et al., 2017; Frasca & Edwards, 2017; Geraci & Nagy, 2004; Love & Singh, 2011; Martin et al., 2011; Nicholas, 2009; Pasko et al., 2021; Petry et al., 2020; Ronda & Valor, 2018; Schewe et al., 2013; Smith, 2011
A presença nas Instituição de Ensino Superior, principalmente nas feiras de emprego, é fundamental para atrair talento jovem e mesmo que as iniciativas não tenham resultados imediatos os ganhos surgem a longo prazo.	Beam, 2015; Bonaiuto et al., 2013; Edwards, 2009; Cascio & Graham, 2016; Chambers et al., 2007; Crowley & Jeske, 2021; Hershatter & Epstein, 2010; Nagendra, 2014; Rajagopalan & Baral, 2017; Ronda & Valor, 2018; Smith, 2017; Russell & Brannan, 2016; Twenge et al., 2010; Wilden et al., 2010
Relativamente às iniciativas para contactar com estudantes da área de IT, salienta-se que se deve ter especial cuidado com iniciativas que se banalizaram como os programas de embaixadores e se deve apostar em iniciativas de job shadowing e de gamificação enquanto forma de dar a conhecer o ambiente e o conteúdo do trabalho.	Cable & Turban, 2001; Chambers et al., 2007; Doroftei et al., 2018; Kirovska et al., 2020; Küpper et al., 2019; Petry et al., 2020; Rajkumar et al., 2015; Reid & Stemmet 2016; Russell & Brannan 2016; Skiba & Barton, 2006; Smith, 2017
As campanhas com mais sucesso usam mensagens relacionadas com a inovação, oportunidades de trabalharem em ambientes com tecnologias novas e em que se apresenta a empresa como uma escola e que valoriza um sentido de comunidade interno, mas que se preocupa com a comunidade externa.	Blömer, 2015; Durocher et al., 2016; Hadi & Ahmed, 2018; Kong et al., 2015; Henkens et al., 2005; Mau & Kopischke, 2001; Miles & Mangold 2004; Mikáčová & Gavlaková, 2014; Morin, 2001; Moroko & Uncles, 2008; Puncheva-Michelotti et al., 2018; Raines, 2002; Saha et al., 2019; Sutherland et al., 2002; Stein & Martín, 2016; Viswanathan & Jain, 2013; Wallace et al., 2012; You & Hon, 2021
O LinkedIn é a rede social mais usada para fins de recrutamento por parte das empresas e para recolha de informação por parte dos jovens. Apesar dos anúncios poderem não ter os resultados pretendidos no imediato, são muito importantes para os jovens formarem opiniões sobre os empregadores.	Ewing et al., 2002; Green et al., 2011; King & Grace, 2010; Mosley, 2007; Muduli & Trivedi, 2020; Nikolaou, 2014; Petry et al., 2020; Phillips-Wren & Merrill, 2016; Shrivastava & Bhadury, 2017
As empresas têm de investir nos seus sites uma vez que os jovens procuram ampliar o seu conhecimento sobre as organizações através deste canal e sentem-se desiludidos por terem dificuldades em navegar e encontrar o que procuram.	Braddy et al., 2008; Chernatony, 1999; Gunesh & Maheshwari, 2018; Kurek, 2021; Lowe et al., 2008; Moghaddam et al., 2015; Nagendra, 2014; Phillips-Wren & Merrill, 2016; Potgieter & Doubell, 2018; Santos, 2013; Smith, 2011; Starineca, 2015; Walker et al., 2011; Yadav et al., 2020
Os processos de recrutamento, a sua transparência, interlocutores, o uso de uma comunicação personalizada e em especial as entrevistas são aspetos com uma enorme influência na tomada de decisão quando os jovens têm de escolher um empregador. No entanto, se não existe feedback rápido os jovens podem formar opiniões negativas sobre os empregadores.	Au-Yong_Oliveira et al., 2017; Cable & Turban, 2001; Davis, 2015; Kuron et al., 2014; Lazorko & Zajac, 2014; Meister & Willyerd, 2010; Ng et al., 2010; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Pette & Dempsey, 2020; Petry et al., 2020; Potgieter & Doubell, 2018; Slaughter et al., 2014; Smith, 2017; Turban, 2001; Thompson & Gregory, 2012; Winter & Jackson, 2014
Salienta-se o passa-palavra como principal fonte de informação e aquela que mais influência tem junto dos jovens em termos de tomada de decisão para aceitar determinada oferta de emprego. Desconfiam de organizações que se descrevem como sendo muito boas para trabalhar e por isso, preferem formar a sua opinião com base nos testemunhos de colaboradores ou pessoas que conhecem.	Barbaros, 2020; Blömer, 2015; Brites & Kóuts-Klemm, 2018; Cable & Turban, 2001; Charbonnier-Voirin et al., 2016; Dabirian et al., 2017; Dean et al., 2016; Henkens et al., 2005; Lee & Suh, 2020; King & Grace, 2010; Kuhl, 2014; Mau & Kopischke, 2001; McCorkindale et al., 2013; Miles & Mangold 2004; Petry et al., 2020; Rajkumar et al., 2015; Russell & Brannan, 2016; Van Hoye et al., 2015; Wong et al., 2015; Wolfswinkel & Enslin, 2020; Walker et al., 2011; Younis & Hammad, 2021
Existe algum desalinhamento entre os atributos mais valorizados pelos jovens e aqueles que os empregadores consideram importantes, em que se salienta que os jovens valorizam aspetos mais individualistas, como por exemplo, a organização ser um trampolim para um emprego melhor, os empregadores pensam que estes valorizariam mais aspetos como o ambiente de trabalho divertido.	

De um modo geral, as organizações em Portugal concentram os esforços de desenvolvimento da marca-empregador nos departamentos de recursos humanos, conscientes de que é necessário ter o envolvimento de toda a organização para o seu sucesso. Desenvolvem esta estratégia em função dos objetivos de atração e recrutamento o que pode demonstrar uma limitação, já que esta é tão importante para a atração externa, quanto o é para a retenção dos colaboradores.

Os jovens são muito influenciados pelos comentários dos antigos colaboradores e se estes abandonam as organizações descontentes irão certamente influenciar negativamente um enorme número de potenciais candidatos. É fundamental que a comunicação externa seja clara, coerente e fácil de encontrar. Para isso as organizações têm ao seu dispor vários canais onde podem comunicar de forma mais formal, com especial enfoque para o *site* corporativo, o *LinkedIn* e a publicidade nos *sites* de emprego. Além destes canais digitais podem otimizar os motores de busca em termos da informação mais relevante que deve aparecer aos jovens, já que eles usam essencialmente o *Google* para procurarem informação sobre os empregadores. Com esta otimização dos motores de busca, as organizações também podem escolher as mensagens-chave de acordo com o seu público-alvo.

As organizações também podem comunicar indiretamente através de atividades de relações públicas, principalmente em noticiários ou publicidade na televisão. Os conteúdos das campanhas de comunicação e de publicidade devem estar alinhados com as preferências dos jovens e proporcionarem informação sobre a cultura, o sucesso da organização, os projetos e a proposta de valor para os seus colaboradores. Por sua vez, as campanhas de comunicação formais tornam-se mais efetivas se forem acompanhadas por testemunhos pessoais dos colaboradores ou antigos colaboradores, já que os jovens não confiam totalmente naquilo que as organizações dizem de si mesmas. Os formatos usados para transmitir a sua mensagem também têm impacto. Os formatos visuais e curtos têm mais sucesso com um público jovem, que prefere a facilidade e a rapidez no acesso à informação.

Para atrair talento jovem as iniciativas estão essencialmente dependentes do contacto com as instituições de ensino superior. Estes contactos podem ser diretos, através da participação em atividades que são da iniciativa da instituição, como as feiras de emprego, orientação de teses ou participação em aulas. Ou então indiretos, quando as organizações recorrem às instituições de ensino superior para se tornarem conhecidas, através da divulgação de oportunidades de estágio, ou mesmo na coorganização de eventos, como os, dias abertos, entre outros. Na discussão foram apresentados vários resultados sobre a presença destas organizações nas instituições de ensino superior, a partir dos quais se pode concluir que o impacto de longo prazo é bastante positivo, mesmo quando não é possível medir o impacto imediato.

De salientar que os jovens não se esforçam muito para procurarem informação sobre as organizações e tendem a optar por aquelas sobre as quais falam as pessoas à sua volta. Por este

motivo, quanto mais conhecida a organização for na instituição de ensino, maior é a probabilidade de se tornar conhecida entre colegas e conseqüentemente mais atrativa. Por fim, os processos de recrutamento e seleção ocupam um papel importante na tomada de decisão sobre um empregador. Desde o conteúdo da publicidade até à empatia criada pelos recrutadores quando em contacto com os candidatos as organizações devem recordar que são sempre momentos para comunicar a sua marca-empregador. Nota-se uma atenção crescente por estes processos por parte dos empregadores porque assumem que os jovens retiram destas interações muitas das suas percepções, negativas ou positivas, sobre a organização. Dado o poder das opiniões sobre os empregadores, estes momentos são fundamentais para criarem boas impressões nos candidatos que terão impacto não só nos próprios como também nos amigos e amigos de amigos.

Tal como expectável e congruente com a literatura, a marca-empregador assenta essencialmente em quatro pilares que são, respetivamente, reputação, cultura, proposta de valor e capacidade interna e externa de comunicar as suas práticas e valores. Estes pilares influenciam os resultados das diferentes estratégias desenvolvidas pelas organizações. A reputação, aparentemente, é o pilar que mais influencia durante o processo de decisão de escolha de um empregador. Existem vários fatores que contribuem para a importância da reputação neste contexto, em que se salienta que uma das coisas que os jovens mais valorizam é poderem dizer aos amigos e familiares que trabalham numa empresa que é conhecida publicamente. Além disso, uma organização com boa reputação é vista como tratando bem os colaboradores, como sendo ética e como tendo projetos mais interessantes. Os jovens consideram que estas organizações acrescentam valor aos seus *curricula*. Os jovens podem até estar dispostos a abdicarem de algumas exigências, como sendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para trabalharem em empresas com boa reputação, que lhes permita, a longo prazo, serem reconhecidos no mercado. No entanto, é importante reforçar que não basta ter boa reputação. É fundamental que os amigos reconheçam essa reputação.

Quando escolhem um empregador os jovens passam por um processo de identificação com a organização. Este processo de identificação é influenciado pelos seus valores, cultura e pela qualidade das experiências precoces com a organização. Neste processo de identificação os jovens tentam perceber se a cultura da organização é ajustada às suas preferências. É por este motivo que se salienta que as organizações devem integrar as preferências dos jovens na sua cultura e na sua proposta de valor. Além disso, devem saber comunicar com os diferentes públicos-alvo demonstrando claramente o que oferecem aos seus colaboradores.

Alinhar as suas estratégias com as preferências dos jovens é fundamental para o sucesso de uma marca-empregador, e, por isso, uma parte considerável desta investigação foi dedicada a perceber o que valorizam num empregador e de que forma é que as organizações estão a integrar as suas preferências na cultura e na proposta de valor.

Destacam-se de seguida alguns temas que são fundamentais para os jovens e que, por esse motivo, são relevantes para a cultura e a proposta de valor. Os jovens querem sentir que o seu tempo pessoal é respeitado e avaliam se a organização o faz através da observação de atuais ou antigos colaboradores. Este aspeto é relevante, porque eles desvalorizam quando a organização publicita ser uma empresa que valoriza o equilíbrio e a flexibilidade. Este discurso das organizações tende a ser visto com desconfiança. Os jovens valorizam as dimensões gestão, social e a relação emocional do trabalho que traduzem em ambiente da organização. Eles procuram empresas com ambiente informal, em que são tratados com respeito, se sentem seguros para transmitirem as suas ideias, têm autonomia e têm uma boa relação com colegas e chefias. As organizações que queiram ser mais atrativas têm de ser capazes de demonstrar que as suas práticas de gestão estão congruentes com estas preferências.

Um dos desafios que as organizações terão é o de garantir que as chefias têm o tempo necessário para acompanhar e motivar os jovens colaboradores. Além do tempo, também terão de garantir que têm colaboradores com formação específica sobre como apoiar, desenvolver e dar feedback constante. As chefias terão de abdicar de algum tempo dedicado à área técnica da função para poderem dedicar mais tempo a desenvolver estes jovens colaboradores. Este aspeto está intimamente ligado ao desejo dos jovens aprenderem em contexto de trabalho e pelo facto de valorizarem a disponibilidade da organização para investir na sua formação.

Contudo, existe o atributo económico na atratividade que é extremamente valorizado pelos jovens e deve ser incorporado nas mensagens das organizações. Os jovens valorizam uma organização que lhes pague um salário justo e que lhes proporcione oportunidades de evolução na carreira. Curiosamente os jovens não se focam muito nos aspetos da responsabilidade social, inclusão e diversidade enquanto fatores importantes na tomada de decisão. Os que falam sobre estes temas são essencialmente do género feminino, o que parece importante se a organização pretender atrair mulheres e, assim, devem prestar especial atenção a estes temas nas suas mensagens.

O *site* corporativo juntamente com as redes sociais parecem ser os locais mais indicados para as organizações proporcionarem informação aos jovens. É por esse motivo fundamental colocarem-se no lugar dos candidatos de forma a terem *sites* que sejam fáceis de navegar em que as mensagens fundamentais sejam facilmente identificadas.

O sucesso da atração de talento é medido através do número de candidaturas e pelos candidatos que aceitam as propostas de contratação. Quando uma organização tem sucesso nos recrutamentos vê, assim, reforçada a sua marca-empregador. No entanto, quando uma organização não atrai o número ou a qualidade suficiente deve olhar para os quatro pilares de uma boa marca empregador que se referiu anteriormente neste capítulo.

Várias limitações podem ser apontadas a esta investigação, nomeadamente: i. a amostra de conveniência que dificulta a generalização dos resultados, ii. os jovens que responderam ao inquérito

por questionário e por entrevista não tinham experiência profissional pelo que as suas opiniões podem alterar-se assim que entrem em contacto com o meio laboral, iii. o facto de se concentrar apenas num sector pode dificultar a generalização dos resultados; iv. usou-se apenas um investigador para o processo de codificação dos dados o que pode ser uma limitação aos resultados apresentados.

Implicações práticas

O presente trabalho contribui para as práticas das organizações na construção da sua marca-empregador, principalmente para a área de recursos humanos quando engloba a comunicação interna e externa. Estas equipas de RH devem valorizar a sua marca-empregador não apenas para atrair talento, mas também para reter o talento.

Pode concluir-se que o melhor ativo numa estratégia deste tipo são os colaboradores atuais e antigos. Por este motivo, é desejável que as organizações se mantenham ligadas aos seus antigos colaboradores, porque eles poderão ser sempre embaixadores da marca. Algumas empresas têm grupos de *alumni* e esta é uma prática que deve ser progressivamente adotada por outras organizações. Este aspeto é especialmente importante quando se percebe que a fonte de informação mais influente é o passa-palavra. A organização pode comunicar claramente as suas mensagens, mas se estas forem incongruentes com o que os antigos ou atuais colaboradores dizem, será sempre olhada com desconfiança. A melhor forma que as organizações têm para comunicar os seus valores é através dos exemplos pessoais. Com os exemplos positivos estão a contribuir para a sua reputação o que terá consequentemente impacto na sua atratividade. Este facto é especialmente importante para a necessidade de se manter permanentemente atenta ao bem-estar interno de forma a garantir que este se espelha externamente.

A importância de darem formação às chefias para que sejam capazes de implementar uma cultura de suporte e feedback que promova o desenvolvimento dos colaboradores é outro dos contributos para a prática. Apesar de, no curto de prazo, ser uma prática com custos financeiros, a longo prazo poderão aumentar a produtividade dos colaboradores.

É relevante lembrar que os jovens estão dispostos a trabalhar tantas horas quanto os colaboradores mais velhos, desde que devidamente motivados. Por fim, é fundamental que as organizações revejam as suas políticas salariais e de evolução na carreira, uma vez que os jovens referem que querem ser bem remunerados e evoluir em termos de competências e de responsabilidade. Como são jovens têm facilidade em mudar de emprego, se outra organização lhes oferecer estes benefícios e, a longo prazo, a perda de colaboradores de valor significa um gasto maior para a organização.

Implicações teóricas

Este estudo é um contributo para a literatura da marca-empregador no sentido em que corrobora um conjunto de pressupostos apresentados na literatura, aumentando o seu espectro, ao combinar resultados de empregadores e dos jovens. É interessante perceber que os resultados de Portugal, um país do Sul da Europa, são congruentes com os resultados obtidos em culturas com diferentes características.

O primeiro contributo está relacionado com o reforço do impacto da reputação corporativa enquanto condicionador para uma marca-empregador forte. Futuros estudos nesta área podem focar-se em como desenvolver uma marca-empregador forte contribui para a reputação.

O segundo contributo é na área da comunicação corporativa, salientando o papel estratégico que esta assume na relação entre a organização e os talentos. Neste sentido, reforça-se o papel da comunicação via colaboradores atuais ou antigos em termos da gestão da imagem da marca. Além disso, os jovens querem que a informação lhes chegue facilmente e para isso as organizações terão de investir na área da comunicação corporativa. Não basta comunicar quando querem contratar, porque os jovens sentem-se manipulados ao perceber que as organizações não têm verdadeiramente interesse neles e tendem a desenvolver percepções negativas sobre a marca. A literatura defende que esta estratégia é da responsabilidade da área dos recursos humanos e do marketing, mas esta investigação coloca a área da comunicação no centro do sucesso da marca-empregador. Poderá ser interessante que futuras investigações se foquem no papel da comunicação corporativa enquanto mediador da marca-empregador.

O terceiro contributo é na área do marketing e relaciona-se com a necessidade de os profissionais serem capazes de segmentar e personalizar o mais possível as mensagens às diferentes pessoas com quem interagem.

O quarto contributo na área dos recursos humanos salienta o papel da empatia nos processos de recrutamento e seleção, reforçando que esta é uma atividade de pessoas com pessoas e por isso essencialmente emocional. Investigações futuras poderiam estudar o impacto dos recrutadores na intenção de se candidatarem para um emprego e a sua relação com os diferentes pilares da marca-empregadora. Além disso, fica claro, neste estudo, que as iniciativas em que participam, mesmo que não se traduzam em resultados imediatos, irão influenciar candidatos a longo prazo e os seus efeitos perduram, o que dificulta a possibilidade medir o sucesso imediato das iniciativas. Este ponto é especialmente importante para futuras investigações identificarem outras medidas de sucesso a serem usadas pelos recursos humanos.

Por fim, o quinto contributo, na área da gestão, é a atribuição de líderes de equipas capazes de motivarem, suportarem e desafiarem na medida certa os colaboradores para a manutenção de uma marca-empregador forte e assim para garantir a intenção de permanência na organização. As chefias

intermédias com formação na área das relações interpessoais terão um papel fundamental que ultrapassa a organização do trabalho. Provavelmente terão de ser libertadas de parte das suas funções técnicas para poderem ser mentores ou *coach's* que apoiam no desenvolvimento de competências de trabalho (comunicação, resolução de problemas, organização, curiosidade, resiliência) através de uma cultura de feedback e de aprendizagem constante.

As organizações e os jovens desenvolvem as suas estratégias, uns para recrutarem e outros para serem recrutados. Esta é uma inter-relação que existe desde sempre no mercado de trabalho e que influencia e é influenciada pelas estratégias e pelo contexto de cada um dos interlocutores. Como é uma relação bidirecional é expectável que as estratégias de uns estejam alinhadas com as estratégias dos outros. Tal como preconizado na revisão da literatura desta área, as organizações que competem pelo talento têm de alinhar as suas estratégias às preferências dos jovens que possuem a formação adequada para a sustentabilidade do seu negócio para se tornarem num empregador preferencial.

Referências Bibliográficas

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>.
- Adam, M. (2009). Talent sourcing solutions in today's fragmented media reality. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(3), 20–32. <https://doi.org/10.1002/joe.20256>.
- Addison, J. T., & Portugal, P. (2002). Job search methods and outcomes. *Oxford Economic Papers*, 54(3), 505–533. <https://doi.org/10.1093/oep/54.3.505>.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>.
- Alniaçık, E., & Alniaçık, 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>.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>.
- Alt, D. (2015). College students' academic motivation, media engagement and fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 49, 111–119. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.057>.
- Alves, D., Dieguez, T., Conceição, O.(2019). Retaining Talents: Impact on Innovation, in: ECMLG 2019 15th European Conference on Management, Leadership and Governance. Academic Conferences and publishing limited, p. 36. doi: 10.34190/MLG.19.078
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability* 12, 9993. doi:10.3390/su12239993
- Alves, N. A. (2018). Youth transitions and generations in Portugal: Examining change between baby-boomers and millennials. In Sarah Irwin and Ann Nilsen (Ed.), *Transitions to adulthood through recession: youth and inequality in a European comparative perspective*. (pp. 115-136). Oxon: Routledge.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Amladi, P. (2017). HR's guide to the digital transformation: Ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review*, 16(2), 66–70. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0110>.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>.

- Annetta, L. A., Minogue, J., Holmes, S. Y., & Cheng, M.-T. (2009). Investigating the impact of video games on high school students' engagement and learning about genetics. *Computers & Education, 53*(1), 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.12.020>.
- Archibald, M. M., Radil, A. I., Zhang, X., & Hanson, W. E. (2015). Current mixed methods practices in qualitative research: A content analysis of leading journals. *International Journal of Qualitative Methods, 14*(2), 5–33.
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review, 6*(4), 368–374. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540005>.
- Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., & Branco, F. (2018). The social impact of technology on millennials and consequences for higher education and leadership. *Telematics and Informatics, 35*(4), 954–963. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007>.
- Azevedo, C. (2012). Gerações, Audiências e Representações Mediáticas. *Revista Comunicando-Os Novos Caminhos Da Comunicação, 1*(1), 4–17.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal, 13*(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society, 41*(3), 292–318.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Baier, F. (2016). *Are Millennials as different as perception says?* <https://www.provisioneronline.com/articles/104171-are-millennials-as-different-as-perception-says>
- Baird, C. H. (2015). *Myths, exaggerations, and uncomfortable truths* (IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES). <https://www.ibm.com/downloads/cas/JV4BR4Y7>
- Baird, D. E., & Fisher, M. (2005). Neomillennial user experience design strategies: Utilizing social networking media to support “always on” learning styles. *Journal of Educational Technology Systems, 34*(1), 5–32.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R., & Lydeka, Z. (2011). Discovering an employer branding: Identifying dimensions of employer's attractiveness in university. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto Leidykla, 2011, T. 59*.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding, and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing, 35*(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them? *Corporate Communications: An International Journal, 18*(3), 290–326. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>.
- Balmer, J. M. (2017). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications, and behaviours continuum. *European Journal of Marketing, 51*(9/10), 1472–1502. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0448>.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image, and corporate reputation. *European Journal of Marketing, 40*(7/8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>.

- Balmer, J. M. T., & Yen, D. A. (2017). The Internet of total corporate communications, quaternary corporate communications, and the corporate marketing Internet revolution. *Journal of Marketing Management*, 33(1–2), 131–144. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1255440>.
- Barbaros, 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.
- Barnds, W. K. (2009). Millennials invading: Building training for today's admissions counselors. *College and University*, 85(2), 63–66.
- Barnes, K., Marateo, R. C., & Ferris, S. P. (2007). Teaching and learning with the net generation. *Innovate: Journal of Online Education*, 3(4).
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854.
- Baruah, L., Panda, N.M. (2020). Measuring corporate reputation: a comprehensive model with enhanced objectivity. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 139–161. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0215>
- Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.025>.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>.
- Baum, T. (2020). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*, 49(3), 100715. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001>.
- Beam, E. A. (2016). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job-fair attendance. *Journal of Development Economics*, 120, 32–40.
- Becker, B. W. (2016). Contemporary Search Behavior and the Information Age. *Behavioral & Social Sciences Librarian*, 35(3), 123–127. <https://doi.org/10.1080/01639269.2016.1241121>.
- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15, 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>.
- Behrenz, L. (2001). Who Gets the Job and Why? An Explorative Study of Employers' recruitment Behavior. *Journal of Applied Economics*, 4(2), 255–278. <https://doi.org/10.1080/15140326.2001.12040565>.
- Bell, D. N., & Blanchflower, D. G. (2010). *Youth unemployment: Déjà vu?*. IZA Discussion Paper No. 4705
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: An Employer Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>.
- Bennett, S., Maton, K., & Kervin, L. (2008). The ‘digital natives’ debate: A critical review of the evidence. *British Journal of Educational Technology*, 39(5), 775–786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00793.x>.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.

- Bernardes, J.P., Marques, A.D., Ferreira, F., Nogueira, M., Luca, A., (2018). The Generation Y's sustainability perceptions and consumption habits in the footwear industry in Portugal. In 18Th Autex World textile conference, June 20-22, 2018, Istanbul, Turkey, 546-549.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social science research: Principles, methods, and practices. Textbooks Collection. Book 3. http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3
- Birzer, M. L. (2003). The theory of andragogy applied to police training. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(1), 29–42. <https://doi.org/10.1108/13639510310460288>.
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93–102.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Blattner, J., & Walter, T. J. (2015). *Creating and sustaining a highly engaged company culture in a multigenerational workplace*. *Strategic HR Review*, 14(4), 124–130. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0043>.
- Blömer, D. D. (2015). *How people search for a job?: The difference of job search behavior between younger and older people*. [Master's Thesis]. University of Twente.
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., & Lizzani, G. (2013). Managing employer brand attributes to attract potential future leaders. *Journal of Brand Management*, 20(9), 779–792.
- Borges, N. J., Manuel, R. S., Elam, C. L., & Jones, B. J. (2006). Comparing millennial and generation X medical students at one medical school. *Academic Medicine*, 81(6), 571–576.
- Born, Ni., & Kang, S. K. (2015). *What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?*. Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/86>
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–12.
- Bracy, C., Bevill, S., & Roach, T. D. (2010). The millennial generation: Recommendations for overcoming teaching challenges. *Allied Academies International Conference. Academy of Educational Leadership. Proceedings*, 15(2), 21-25.

- Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2008). Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. *Computers in Human Behavior, 24*(6), 2992–3001. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.05.005>.
- Bradley, E. H., Curry, L. A., & Devers, K. J. (2007). Qualitative data analysis for health services research: Developing taxonomy, themes, and theory. *Health Services Research, 42*(4), 1758–1772.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing, 73*(3), 52–68.
- Branco, P. C. C. (2014). Diálogo entre análise de conteúdo e método fenomenológico empírico: Percursos históricos e metodológicos. *Revista Da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies, 20*(2), 189–197.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence, 24*(3), 57–68. <https://doi.org/10.1002/joe.20060>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breckenridge, J., Jones, D., Elliott, I., & Nicol, M. (2012). Choosing a methodological path: Reflections on the constructivist turn. *The Grounded Theory Review, 11*(1), 64–71.
- Breecher, M. M. (1993). *The Four-Stage Evolution of Content Analysis Methodology: An Annotated Bibliography. Paper presented at the Annual Meeting of the American Journalism Historians Association (Salt Lake City, UT, October 6-9, 1993)*.
- Brites, M. & Kõuts-Klemm, R. (2018). News definitions and motivations: Young people and adults in Portugal and in Estonia. *Estudos Em Comunicação, 1*(27), 175–190. <https://doi.org/10.20287/ec.n27.v1.a11>.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work, 16*(2), 107–126.
- Brzovic, K., & Matz, S. I. (2009). Students advise Fortune 500 company: Designing a problem-based learning community. *Business Communication Quarterly, 72*(1), 21–34.
- Burck, C. (2005). Comparing qualitative research methodologies for systemic research: The use of grounded theory, discourse analysis and narrative analysis. *Journal of Family Therapy, 27*(3), 237–262.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management, 16*(4), 264–284.
- Byrne, Z. S., Weston, J. W., & Cave, K. (2020). Development of a Scale for Measuring Students' Attitudes Towards Learning Professional (i.e., Soft) Skills. *Research in Science Education, 50*(4), 1417–1433. <https://doi.org/10.1007/s11165-018-9738-3>.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior, 21*(8), 929–947.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in*

- Personnel and Human Resources Management, 20, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 115-163.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cabosky, J. (2016). Social media opinion sharing: Beyond volume. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 172–181. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2015-1323>.
- Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., & Valcour, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2015.03.002>.
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a multigenerational workforce: Strategies for attracting and retaining millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3–15.
- Cairns, D. (2011). Youth, Precarity and the Future: Housing transitions in Portugal during the economic crisis CIES e-Working Paper nº 111/2011. <http://hdl.handle.net/10071/2974>
- Cairns, D. (2010). Fight or Flight? Exploring Employment Uncertainty and Geographical Mobility amongst Youth in Portugal and Northern Ireland. *Youth Employment and the Future of Work (Youth Knowledge 10)*, 37–50.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131–139.
- Campione, W. A. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business & Economics*, 17(4), 60-75.
- Cao, Y. (2010). Meeting the Millennial college students: Examining their social media usage and establishing effective strategies. *Proceedings for the 35th Annual Conference of the California Association for Institutional Research*.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15, 679–684.
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work–life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394–404. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00398.x>.
- Carlin, A. P., & Kim, Y. H. (2019). Teaching qualitative research: Versions of grounded theory. *Grounded Theory Review*, 18(1), 29-43.
- Carnevale, A. P., Jayasundera, T., & Repnikov, D. (2014). Understanding online job ads data. *Georgetown University, Center on Education and the Workforce, Technical Report (April)*. https://cew.georgetown.edu/wp-content/uploads/2014/11/OCLM.Tech_Web_.pdf
- Carpenter, M. J., & de Charon, L. C. (2014). Mitigating Multigenerational Conflict and Attracting, Motivating, and Retaining Millennial Employees by Changing the Organizational Culture: A Theoretical Model. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(3), 68–84. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21154>.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020). Grounded Theory: The Step-By-Step and Methodological Issues In Practice. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), 1-8. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200130.

- Chaer, G., Diniz, R. R. P., & Ribeiro, E. A. (2012). A técnica do questionário na pesquisa educacional. *Revista Evidência*, 7(7), 251-266.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth: From value congruence to employer brand. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429–437. <https://doi.org/10.1002/cjas.1379>.
- Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179.
- Cho, J., Park, D. J., & Ordonez, Z. (2013). Communication-Oriented Person–Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials' Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(11), 794–799. <https://doi.org/10.1089/cyber.2012.0528>.
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71-83.
- Christensen, L., T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414. <https://doi.org/10.1177/0893318910390194>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Cohen, P., & Ainley, P. (2000). In the country of the blind?: Youth studies and cultural studies in Britain. *Journal of Youth Studies*, 3(1), 79–95.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. DOI:10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Collins, K. M., Onwuegbuzie, A. J., & Jiao, Q. G. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*, 19(2), 83–101.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: Um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Cone Inc. (2006). *2006 Millennial Cause Study*. Cone Communications | Cone | Cone PR | Cone Inc | PR Agency | Boston | NYC. <https://www.conecomm.com/research-blog/2006-millennial-cause-study>
- Coomes, M. D., & DeBard, R. (2004). A generational approach to understanding students. *New Directions for Student Services*, 2004(106), 5–16.

- Cornelissen, J. P. (2001). Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, 20(4), 483–498. <https://doi.org/10.1080/02650487.2001.11104907>
- Cornelissen, J. P., & Elving, W. J. (2003). Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114–120.
- Corsten, M. (1999). The time of generations. *Time & Society*, 8(2–3), 249–272.
- Costa, R., Suárez Gómez, M. (2019). Back into the future? Senses of family food among millennials experiencing transition to adult life. <http://hdl.handle.net/10174/27142>.
- Coutinho, C. P., & Bottentuit Junior, J. B. (2008). Learning in the internet era: exploring the benefits and challenges of a new communication paradigm. Proceedings of the 4th International Colloquium challenges and uses of Information and Communication Technologies - Dynamics and development where worlds meet. CITI - Centro de Investigação para Tecnologias Interativas.
- Crowley, L., & Jeske, D. (2021). Recruiter perceptions and expectations of desirable graduate attributes and fit. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49(1), 78–89. <https://doi.org/10.1080/03069885.2020.1742287>.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>.
- Damayanti, N., Yahya, K. K., & Tan, F. Y. (2019). Work Values, Emotional Intelligence, Work Environment and Career Commitment among Gen Y. *Economac: Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi*, 3(1), 1–8.
- Das, S. C., & Ahmed, I. Z. (2014). The perception of employer brand to enhance recruitment and selection processes. *European Journal of Business and Management*. 6(6), 138–144.
- David, F., Abreu, R., Segura, L., Formigoni, H., Mantovani, F., 2015. THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGHER EDUCATION AND EMPLOYMENT IN PORTUGAL. Proceedings of ICERI2015 Conference, 16th-18th November 2015, Seville, Spain.
- 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>.
- Davis, P.J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), pp.28–32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0066>.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>.
- Dean, D., Arroyo-Gamez, R. E., Punjaisri, K., & Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3041–3048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>.

- DeBard, R. (2004). Millennials coming to college. *New Directions for Student Services*, 2004(106), 33–45. <https://doi.org/10.1002/ss.123>.
- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! Millennials splintering into a new cohort. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 20–31. <https://doi.org/10.1002/cb.1400>.
- De-Cuir-Gunby, J. T., Marshall, P. L., & McCulloch, A. W. (2011). Developing and Using a Codebook for the Analysis of Interview Data: An Example from a Professional Development Research Project. *Field Methods*, 23(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/1525822X10388468>.
- Dede, C. (2005). Planning for neomillennial learning styles. *Educause Quarterly*, 28(1), 7-12. [educause.edu/ir/library/pdf/pub7101o.pdf](https://www.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101o.pdf)
- Deepa, R., & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, 18(3_suppl), S75-S94. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>.
- Dess, G., & Picken, J. (2012). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8).
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) (2021). Perfil do Aluno 2019/2020. [https://www.dgeec.mec.pt/np4/np4/97/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=147&fileName=DGEEC_DSE_E_2021_PERFIL_DO_ALUNO_1920.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/np4/97/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=147&fileName=DGEEC_DSE_E_2021_PERFIL_DO_ALUNO_1920.pdf)
- DiStaso, M. W., & Bortree, D. S. (2012). Multi-method analysis of transparency in social media practices: Survey, interviews and content analysis. *Public Relations Review*, 38(3), 511-514. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.003>
- Dolphin, R.R. (2004). Corporate reputation – a value creating strategy. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4, 77–92. <https://doi.org/10.1108/14720700410547521>
- De Stobbeleir, K. E. M., Clippeleer, I. D., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., Vos, A. D., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>.
- Donnison, S. (2007). Unpacking the millennials: A cautionary tale for teacher education. *Australian Journal of Teacher Education*, 32(3). <https://doi.org/10.3316/aeipt.163855>.
- Doroftel, A. O., Da Silva, S. M., & Araújo, H. C. (2018). Perspectives of Young People Enrolled in Apprenticeship Courses in Portugal About Learning in Work Contexts. *Studia Paedagogica*, 23(2), 77. <https://doi.org/10.5817/SP2018-2-6>.
- Downs, L. (2015). Star talent: Investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 349–355. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2015-0041>.

- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344–356. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0087>.
- Duffett, R. G. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*, 18(1), 19–39. <https://doi.org/10.1108/YC-07-2016-00622>.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>.
- Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 39, 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245-253.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>.
- Egerová, D. (2016). Corporate website as a tool for attracting and recruiting millennial talent. *Economics Ekonomika Management Innovation Inovace*, 8(1), 17-25.
- Ehrhart, K. H., Mayer, D. M., & Ziegert, J. C. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850–874. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.598652>.
- Eisner, S. P. (2004). Teaching generation Y college students: Three initiatives. *Journal of College Teaching & Learning*, 1(9), 69-84.
- Eisner, S. (2010). Grave new world? Workplace skills for today's college graduates. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 3(9), 27-50. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v3i9.478>
- Elam, C., Stratton, T., & Gibson, D. D. (2007). Welcoming a New Generation to College: The Millennial Students. *Journal of College Admission*, Spring 2007, 21-25. <https://eric.ed.gov/?id=EJ783953>.
- Elias, S. M., Smith, W. L., & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: Work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453–467. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419>.
- Espírito Santo, H., & Daniel, F. (2017). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (2): Guia para reportar a força das relações [Calculating and reporting effect sizes on scientific papers (2): Guide to report the strength of relationships]. *Portuguese Journal of Behavioral and Social Research*, 3(1), 53-64.
- EY (2016). *Next-gen Workforce: secret weapon or biggest challenge*. https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M. de, & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>.

- Fagerland, M. W. (2012). t-tests, non-parametric tests, and large studies—A paradox of statistical practice? *BMC Medical Research Methodology*, *12*(1), 78. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-78>.
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *13*(3), 7-31.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, *5*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>.
- Fernandes, T., & Inverneiro, I. (2021). From fandom to fad: Are millennials really engaged with and loyal to their loved brands on social media? *Journal of Product & Brand Management*, *30*(2), 320–334. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2019-2262>.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(1), 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>.
- Ferreira, V. S. (2018). “Youth and generations in times of crisis: Portugal in the global situation”. In *Changing Societies: Legacies and Challenges*. Vol. ii. *Citizenship in Crisis*, eds. M. C. Lobo, F. C. da Silva and J. P. Zúquete. Lisbon: Imprensa de Ciências Sociais, 135-160. <https://doi.org/10.31447/ics9789726715047.06>
- FIATTE, T., (2015). Become an employer of choice [WWW Document]. *Plant Engineering*. URL <https://www.plantengineering.com/articles/become-an-employer-of-choice/> (accessed 8.31.21).
- Figueiredo, E. (1985). Mudança, valores e conflito de gerações em Portugal. *Análise Social*, *21*(87/88/89), 1005–1020.
- Fisher-Mcauley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). *Modeling the Relationship between Work/Life Balance and Organizational Outcomes*. Poster presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April 12, 2003, Orlando, FL.
- Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America’s aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, *15*(6), 250–257. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2016-0068>.
- Foley, G., & Timonen, V. (2015). Using Grounded Theory Method to Capture and Analyze Health Care Experiences. *Health Services Research*, *50*(4), 1195–1210. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12275>.
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R., 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, *19*, 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Frاند, J. L. (2000). The information-age mindset changes in students and implications for higher education. *Educause review*, *35*, 14-25.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, *27*(3). 12-25.

- Frasca, K. J., & Edwards, M. R. (2017). Web-based corporate, social and video recruitment media: Effects of media richness and source credibility on organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 125–137. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12165>.
- Friedman, T. L. (2014). How to Get a Job at Google. *The New York Times*. <http://nyti.ms/1JTJavh>.
- Fructuoso, I. N. (2015). How Millennials are changing the way we learn: The state of the art of ICT integration in education. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 18 (1), 45-65. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/108231>.
- Ganu, J., & Abdulai, I. (2014). Linking Employees 'Employment Experience and Employer Brand Offer: An Assessment of the Banking Sector in Ghana. In International Conference on Arts, Economics and Management (ICAEM '14), Dubai, 22-23 March 2014. <https://doi.org/10.15242/ICEHM.ED0314072>.
- Geraci, J. C., & Nagy, J. (2004). Millennials - the new media generation. *Young Consumers*, 5(2), 17–24. <https://doi.org/10.1108/17473610410814111>.
- Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: Person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292–304. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1-8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Girard, A. C., & ALMEIDA, A. L. de C. (2009). A influência da comunicação na reputação corporativa do banco Itaú. *Anais... XXXIII EnANPAD, São Paulo*.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a6>.
- Gordon, S. (2010). Once you get them, how do you keep them? Millennial librarians at work. *New Library World*, 111(9/10), 391–398. <https://doi.org/10.1108/03074801011089314>.
- Gorman, P., Nelson, T., & Glassman, A. (2004). The Millennial generation: A strategic opportunity. *Organizational Analysis*, 12(3), 255-270.
- Goswami, S., & Agarwal, R. (2015). A Study on Employer Branding and Its Impacts on Employee's Attraction and Retention. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 4, 9-15.
- Goswami, P. (2015). Employee value proposition: A tool for employment branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263–264.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Green, A. E., De Hoyos, M., Li, Y., & Owen, D. (2011). Job search study: Literature review and analysis of the Labour Force Survey. *Department for Work and Pensions Research Report*, 726.

- Green, N. (2002). On the move: Technology, mobility, and the mediation of social time and space. *The information society*, 18(4), 281-292. <https://doi.org/10.1080/01972240290075129>
- Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: The communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1–2), 59–73. DOI 10.1362/026725707X178558
- Grigorescu, A., & Lupu, M.-M. (2015). Integrated communication as strategic communication. *Review of International Comparative Management*, 16(4), 479 – 490.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332. DOI 10.1108/ER-07-2013-0073.
- Gulyani, G., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. *Career Development International*, 22(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0057>.
- Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 149-168. DOI 10.1108/IJOA-01-2018-1327
- Guo, B., Perron, B. E., & Gillespie, D. F. (2009). A systematic review of structural equation modelling in social work research. *British Journal of Social Work*, 39(8), 1556–1574. doi:10.1093/bjsw/bcn101
- Gupta, S. (2011). Enhancing the role of corporate communications: A practice-based approach. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 114–132.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hanenberg, P. (2014). Cultura 2020. GERAÇÃO 2020 O Futuro de Portugal aos Olhos dos Universitários. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15175/1/gera%C3%A7ao_2020_PT.pdf
- Harris, F. & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>.
- Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing Millennials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22–44. <https://doi.org/10.1177/1080569910395564>.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: An analysis of employers' behaviour. *International Journal of Manpower*, 26(5), 421–433. <https://doi.org/10.1108/01437720510615116>.

- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>.
- Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615–641. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>.
- Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(4), 385–402. <https://doi.org/10.1080/13594320244000256>.
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7–8), 71–76, 153.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., Schroder, J. (2005). Using branding to attract talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 12–14.
- Hill, R. P. (2002). Managing Across Generations in the 21st Century: Important Lessons from the Ivory Trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60–66. <https://doi.org/10.1177/1056492602111020>.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52–61.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Measuring employer brands: An examination of the factor structure, scale reliability and validity. Winter Marketing Educators Conference, Las Vegas, USA.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345–357. <https://doi.org/10.1177/1468794103033004>.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23–33. <https://doi.org/10.1108/13563280610643525>.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit Electron. *Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60. Doi: 10.21427/D7CF7R
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials rising: The next great generation. Vintage Books. New York
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Humburg, M., & der Velden, R. (2015). Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review*, 49, 24–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.07.001>
- Instituto Nacional de Estatística (2019). *Estimativas de População Residente*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=354227526&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística (2021). *Estimativas de População Residente*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=473079785&DESTAQUESmodo=2

- Issa, T., & Isaias, P. (2016). Internet factors influencing generations Y and Z in Australia and Portugal: A practical study. *Information Processing & Management*, 52(4), 592–617. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2015.12.006>.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675–694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. DOI 10.1108/JMD-09-2013-0106
- Jamaluddin, M. R., Hanafiah, M. H., & Zulkifly, M. I. (2013). Customer-based psychology branding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, 772–780. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.11.080
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1–12.
- Jeswani, S. (2016). Assessment of employability skills among fresh engineering graduates: A structural equation modeling approach. *IUP Journal of Soft Skills*, 10(2), 7–43.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Johri, A., Teo, H. J., Lo, J., Dufour, M., & Schram, A. (2014). Millennial engineers: Digital media and information ecology of engineering students. *Computers in Human Behavior*, 33, 286–301. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.048>.
- Jonas-Dwyer, D., & Pospisil, R. (2004). The millennial effect: Implications for academic development. *Proceedings of the 2004 Annual International Conference of the Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA)*, 194–207.
- Jones, C., Ramanau, R., Cross, S., & Healing, G. (2010). Net generation or Digital Natives: Is there a distinct new generation entering university? *Computers & Education*, 54(3), 722–732. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.09.022>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>.
- Josiam, B.M., Crutsinger, C., Reynolds, J.S., Dotter, D., Thozhur, S., Baum, T., Devine, F.G. (2009). An Empirical Study Of The Work Attitudes Of Generation Y College Students In The USA: The Case Of Hospitality And Merchandising Undergraduate Majors. *Journal of Services Research*, 9(1), 5–30.
- Kalinska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies Journal*, XXIV (1), 583–603.
- Kaplan, R. S. (2017). Internal marketing and internal branding in the 21st century organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2).
- Keeling, S. (2003). Advising the millennial generation. *NACADA Journal*, 23(1–2), 30–36. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-23.1-2.30>

- Kennedy, G., Krause, K., Judd, T., Churchward, A., Gray, K. (2006). First Year Student's experiences with Technology: Are They really Digital Natives?. Center for Study of Higher Education, Preliminary Report of Findings, The University of Melbourn.
- Khalid, S., & Tariq, S. (2015). Impact of employer brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review*, 351–372.
- Kick, A. L., Contacos-Sawyer, J., & Thomas, B. (2015, July). How Generation Z's reliance on digital communication can affect future workplace relationships. In *Competition Forum* (Vol. 13, No. 2, p. 214). American Society for Competitiveness.
- Kilian, T., Hennigs, N., & Langner, S. (2012). Do Millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 114–124. <https://doi.org/10.1108/07363761211206366>.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>.
- Kirovska, Z., Josimovski, S., & Kiselicki, M. (2020). Modern Trends Of Recruitment–Introducing The Concept Of Gamification. *Journal of Sustainable Development*, 10(24), 55-65.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04001>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes: CSR-based employer attractiveness and Millennials' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Koch, J., & Schermuly, C. C. (2020). Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 699–720. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0063>.
- Konecny, D. (2014). *Corporate Reputation of T-Systems Slovakia: An Empirical Test of a Model Measuring Corporate Reputation from the Perspective of the Local Community*. PhD Thesis. https://projekter.aau.dk/projekter/files/198513950/Master_s_Thesis_Daniel_Konecny_merged.pdf
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 147–168. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>.
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: What current leaders do? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 582–596. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0344>.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>.
- KPMG (2017). Meet the Millennials. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>.

- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y.' *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>.
- Kramarz, F., & Skans, O. N. (2014). When strong ties are strong: Networks and youth labour market entry. *Review of Economic Studies*, 81(3), 1164-1200. <https://doi.org/10.1093/restud/rdt049>.
- Kroth, A., Young, S.J. (2014). New professionals, new desires: What millennials want in their work. *Recreational Sports Journal*, 38, 23-32. <http://dx.doi.org/10.1123/rsj.2013-0013>.
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188. DOI: 10.1080/13678868.2016.1144425
- Kuhl, J. S. (2014). Investing in millennials for the future of your organization. *Leader to Leader*, 2014(71), 25–30.
- Kuhn, P., & Mansour, H. (2013). Is internet job search still ineffective? *The Economic Journal*, 124(581), 1213–1233. <https://doi.org/10.1111/eoj.12119>
- Kuitalahti, S. and Liisa Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kuitalahti, S. and Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19–26. <https://doi.org/10.1108/14754391111121874>.
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100686. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002>
- Kurek, D. (2021). Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding. *European Research Studies Journal*, XXIV, 152–170. <https://doi.org/10.35808/ersj/2035>.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>.
- Kuşçu, A., & Okan, E. Y. (2010). AN EXPLORATORY STUDY ON THE DIMENSIONS OF EMPLOYER BRANDING-İŞVEREN MARKALAŞMASININ BOYUTLARI ÜZERİNE KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA. *Öneri Dergisi*, 9(34), 119–130.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613–631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>.
- Larkin, J. (2017). HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review*, 16(2), 55–59. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0006>.
- Latkovikj, M. T., Popovska, M. B., & Popovski, V. (2016). Work values and preferences of the new workforce: HRM implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advanced Management Science*, 4(4), 312-319. doi: 10.12720/joams.4.4.312-319.
- Laudert, E. (2018). Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work. *M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers*. <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30>.

- Lawrence, J., & Tar, U. (2013). The use of grounded theory technique as a practical tool for qualitative data collection and analysis. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(1), 29-40.
- Lazorko, K., & Zajac, M. (2014). Internal marketing and talent management as integral elements of employer branding strategies. *Economic Processes Management*, 1.
- Lee, A. S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2(4), 342–365.
- Lee, S. B., & Suh, T. (2020). Internal audience strikes back from the outside: Emotionally exhausted employees' negative word-of-mouth as the active brand-oriented deviance. *Journal of Product & Brand Management*, 29(7), 863–876. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2019-2239>.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56 (1), 75–102. http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5667.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45–S59. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment. *Науковий вісник Полісся*, 2(2 (10)), 195-202.
- Lima, J. L. O., & Manini, M. P. (2016). Metodologia para análise de conteúdo qualitativa integrada à técnica de mapas mentais com o uso dos softwares Nvivo e Freemind. *Informação & Informação*, 21(3), 63–100.
- Linne, J. (2014). Dos generaciones de nativos digitales. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 37, 203–221. <https://doi.org/10.1590/1809-584420149>.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>.
- Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-57. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876174>.
- Lu, J., Ren, L., He, Y., Lin, W., & Štreimikis, J. (2019). Linking Corporate Social Responsibility with Reputation and Brand of the Firm. *Amfiteatru Economic*, 442–460. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/51/442>.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680 DOI:10.1080/09585192.2015.1035304.
- Luthar, S. S., & Becker, B. E. (2002). Privileged but Pressured? A Study of Affluent Youth. *Child Development*, 73(5), 1593–1610. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00492>.

- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333–357. <https://doi.org/10.1108/13620431211255824>.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L. and Ng, E.S.W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>.
- MacNeil, C. (2006). Bridging generations: Applying “adult” leadership theories to youth leadership development. *New Directions for Youth Development*, 2006, 27–43. <https://doi.org/10.1002/yd.153>.
- Magbool, M. A. H. bin, Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2015-0042>.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding-A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2). 43-48.
- Mangold, W. G., & Smith, K. T. (2012). Selling to Millennials with online reviews. *Business Horizons*, 55(2), 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.001>.
- Manyika, J., Lund, S., Auguste, B., & Ramaswamy, S. (2012). Help wanted: The future of work in advanced economies. *McKinsey Global Institute discussion paper*. Various locations: McKinsey Global Institute. http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/future_of_work_in_advanced_economies/(accessed April 24, 2014).
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler’s (1999) Findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 320–341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2.
- Martensen, M., Börgmann, K., & Bick, M. (2011). The Impact of Social Networking Sites on the Employer-Employee Relationship. *Bled eConference*, June, 12th-15th.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations, and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>.

- Martinez-Gil, J., Paoletti, A. L., & Pichler, M. (2020). A Novel Approach for Learning How to Automatically Match Job Offers and Candidate Profiles. *Information Systems Frontiers*, 22(6), 1265–1274. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09929-7>.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1030–1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>.
- Matei, M., Abrudan, M. M., & Roman, T. (2016). Research on the expectations of employers and young employees. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25(2), 556-564.
- Mau, W.-C., & Kopischke, A. (2001). Job search methods, job search outcomes, and job satisfaction of college graduates: A comparison of race and sex. *Journal of Employment Counseling*, 38(3), 141–149. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00496.x>.
- Maurya, K.K., Agarwal, M. and Srivastava, D.K. (2021). Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>.
- McCarthy, J. (2010). Blended learning environments: Using social networking sites to enhance the first-year experience. *Australasian Journal of Educational Technology*, 26(6), Article 6. <https://doi.org/10.14742/ajet.1039>.
- McCasland, M. (2005). Mobile marketing to millennials. *Young Consumers*, 6(3), 8–13. <https://doi.org/10.1108/17473610510701133>.
- McCorkindale, T., DiStaso, M. W., & Sisco, H. F. (2013). How Millennials are Engaging and Building Relationships with Organizations on Facebook. *The Journal of Social Media in Society*, 2(1), Article 1. <https://thejsms.org/index.php/JSMS/article/view/15>.
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537–542. <https://doi.org/10.1177/0267659114559116>.
- McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592–608. <https://doi.org/10.1108/03090590710833651>.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68–72.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>.
- Mendes, A. M. (2013). Reputação organizacional e Relações Públicas: Contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. *Comunicação Pública, vol.8 n13*, 25–39. <https://doi.org/10.4000/cp.483>.
- Meredith, M. J. (2012). Strategic Communication and Social Media: An MBA Course From a Business Communication Perspective. *Business Communication Quarterly*, 75(1), 89–95. <https://doi.org/10.1177/1080569911432305>.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Mihalcea, A. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306. DOI 10.25019/MDKE/5.2.07
- Mikáčová, L., & Gavlaková, P. (2014). The Role of Public Relations in Branding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 832–840. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.928>
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87. DOI: 10.1300/J366v03n02_05
- Mizen, P. (2002). Putting the Politics Back into Youth Studies: Keynesianism, Monetarism and the Changing State of Youth. *Journal of Youth Studies*, 5(1), 5–20. <https://doi.org/10.1080/13676260120111733>.
- Moghaddam, H. A., Rezaei, S., & Amin, M. (2015). Examining job seekers' perception and behavioural intention toward online recruitment: A PLS path modelling approach. *Journal for Global Business Advancement*, 8(3), 305–325. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2015.071331>.
- Mohammed, A. (2019). *Employer Branding: The Need Of Modern Human Resource Management*. *International Journal of Business, Management & Allied Sciences*, 6, 86–92. <https://doi.org/10.33329/ijbmas.6219.86>.
- Mohapatra, A. K., Saxena, A., Joshi, D., & Chaturvedi, N. (2017). *Does Job Security Matter for Generation Y ? A Behavioural Analysis*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Does-Job-Security-Matter-for-Generation-Y-A-Mohapatra-Saxena/0645c14e7e854bbc2132179f770fc83bafec0bfe>.
- Monaco, M., & Martin, M. (2007). The Millennial Student: A New Generation of Learners. *Athletic Training Education Journal*, 2(2), 42–46. <https://doi.org/10.4085/1947-380X-2.2.42>.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>.
- Montgomery, K., Gottlieb-Robles, B., Larson, G.O.(2004). Youth as E-Citizens: Engaging the Digital Generation. Center for social media, School of Communication, American University, Report.
- Moore, M. (2012). Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), 436–444. <https://doi.org/10.1108/07363761211259241>.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48–76. <https://doi.org/10.1177/2345678906292462>.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 08–19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & sociedade*, 19, 47-56.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>.
- Morrison, A. R. (2014). 'You have to be well spoken': Students' views on employability within the graduate labour market. *Journal of Education and Work*, 27(2), 179–198. <https://doi.org/10.1080/13639080.2012.742178>.

- Morton, L.P. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly* 47(2), 46-48.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>.
- Much, K., Wagener, A. M., Breitzkreutz, H. L., & Hellenbrand, M. (2014). Working With the Millennial Generation: Challenges Facing 21st-Century Students From the Perspective of University Staff. *Journal of College Counseling*, 17(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1882.2014.00046.x>.
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615–1631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>.
- Munsch, A. (2021). Millennial and generation Z digital marketing communication and advertising effectiveness: A qualitative exploration. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(1), 10–29. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808812>.
- Murillo, E. (2017). Attitudes toward mobile search ads: A study among Mexican millennials. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(1), 91–108. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2016-0061>.
- Murray, A. (2011). Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. *The Australian Library Journal*, 60(1), 54–65. <https://doi.org/10.1080/00049670.2011.10722556>.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>.
- Nagendra, A. (2014). Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*, 11, 197–207. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00188-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00188-9).
- Nagpal, A., & Nagpal, G. (2019). Influence of Employee value Proposition on Employer Brand. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12S), 673–676. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L1163.10812S19>.
- Ng, E. S. W., & Gossett, C. W. (2013). Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/0091026013495767>.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>.
- Nguyen, B., & Simkin, L. (2017). The Internet of Things (IoT) and marketing: The state of play, future trends and the implications for marketing. *Journal of Marketing Management*, 33(1–2), 1–6. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1257542>.
- Nicholas, A. J. (2009). Generational Perceptions: Workers And Consumers. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(10), 47-52. <https://doi.org/10.19030/jber.v7i10.2344>.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12067>.
- O'Connor, A., Carpenter, B., & Coughlan, B. (2018). An Exploration of Key Issues in the Debate Between Classic and Constructivist Grounded Theory. *Grounded Theory Review*, 17(1), 90-103.

- Oblinger, D. (2003). Boomers gen-xers millennials. *EDUCAUSE Review*, 500(4), 37–47.
- Oliveira, B., Suleman, F., Ramos, S. (2018). Patterns of transition to employment: Comparing two generations of workers in Portugal. Proceedings of the III International Meeting of Sociology (ISSOW), 255-267, 26th – 27th November, 2018, Lisbon, Portugal.
- Olson, J. S. (2014). Transitions From Formal Education to the Workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2014(143), 73–82. <https://doi.org/10.1002/ace.20106>.
- Omilion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74–100. <https://doi.org/10.1177/2329490618808043>.
- Ondeck, D. M. (2002). Intergenerational issues in the workplace. *Home Health Care Management & Practice*, 14(5), 391–392.
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. T. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *Qualitative Report*, 12(2), 281–316.
- Onwuegbuzie, A. J., & Daniel, L. G. (1999). *Uses and Misuses of the Correlation Coefficient*. <https://eric.ed.gov/?id=ED437399>.
- Orzan, G., Platon, O.-E., Ștefănescu, C. D., & Orzan, M. (2016). Conceptual Model Regarding The Influence Of Social Media Marketing Communication On Brand Trust, Brand Affect And Brand Loyalty. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 50(1), 141-156.
- Overton-de Klerk, N., & Sienaert, M. (2016). From research excellence to brand relevance: A model for higher education reputation building. *South African Journal of Science*, 112(5–6), 1–8. <https://doi.org/10.17159/sajs.2016/20150365>.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). Mobile Addiction of Generation Z and its Effects on their Social Lives: (An Application among University Students in the 18-23 Age Group). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 92–98. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.027>.
- Pandit, N. R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2(4), 1-15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1996.2054>.
- Pappámikail, L. (2004). *Relações intergeracionais, apoio familiar e transições juvenis para a vida adulta em Portugal*. *Sociologia*, 46, 91-116.
- Parker, C. C., & Citera, M. (2010). Changing roles: Are millennials redefining the balance between work and life. *Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, Atlanta, GA*.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence: Generational Differences in Work Values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.
- Pasko, R., Maellaro, R. and Stodnick, M. (2021). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations*, 43(3), 774-787. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224>.
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: The indian organizations outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(12), 1195-1203.

- Pelton, L. E., & True, S. L. (2004). Teaching Business Ethics: Why Gen Y? *Marketing Education Review*, 14(3), 63–70. <https://doi.org/10.1080/10528008.2004.11488879>.
- Petrucelli, T. (2017). Winning the “cat-and-mouse game” of retaining millennial talent. *Strategic HR Review*, 16(1), 42–44. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2016-0078>.
- Petry, T., Treisch, C., & Bullinger, B. (2020). The logic of attraction: Exploring the institutional complexity of job preferences. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1465–1485. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0373>.
- Pette, S. & Dempsey, M. (2020). CJCA Toolkit: Recruiting, hiring and retaining qualified staff. *Correction Today*, January-February, 82(1), 12-18. <https://user-3imepyw.cld.bz/Corrections-Today-January-February-2020-Vol-82-No-1/12/>.
- Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25(sup1), 450–462. <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187398>.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim’s Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481–495. <https://doi.org/10.2307/591659>.
- Pinder-Grover, T., & Groscurth, C. R. (2009.). *Principles For Teaching The Millennial Generation: Innovative Practices Of U-M Faculty*. Occasional papers, 26. Center for Research on Learning and Teaching University of Michigan
- Piñeiro-Naval, V. (2020). *La metodología de análisis de contenido. Usos y aplicaciones en la investigación comunicativa del ámbito hispánico*. *Communication & Society*, 33(3), 1-16. doi: 10.15581/003.33.3.1-16
- Pintrich P.R., Zusho A. (2002) Student Motivation and Self-Regulated Learning in the College Classroom. In: Smart J.C., Tierney W.G. (eds) Higher Education: Handbook of Theory and Research. Higher Education: Handbook of Theory and Research, vol 17. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0245-5_2.
- Piovesana, A., & Senior, G. (2018). How Small Is Big: Sample Size and Skewness. *Assessment*, 25(6), 793–800. <https://doi.org/10.1177/1073191116669784>.
- Ponte, C., & Cardoso, D. (2008). Generational gaps in internet use in Portugal at home and at school: Implications for media literacy. *IAmCr XXVI ConferT Ence, Stockholm*, 20–25.
- Porter, T. H., Gerhardt, M. W., Fields, D., & Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), 138–152. DOI: 10.1080/00224545.2019.1570902
- Potgieter, A., & Doubell, M. (2018). Employer branding as a strategic corporate reputation management tool. *African Journal of Business and Economic Research*, 13(1), 135–155.
- Potterton, D. J. (2016). The Millennials: Teaching a new dog old tricks. *Benefits Magazine*, 53(12), 34–38.
- PrakashYadav, G., & Rai, J. (2017). The Generation Z and their Social Media Usage: A Review and a Research Outline. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(2), 110–116. DOI: 10.18311/gjeis/2017/15748
- Prensky, M. (2009). H. Sapiens Digital: From Digital Immigrants and Digital Natives to Digital Wisdom. *Innovate: Journal of Online Education*, 5(3). <https://www.learntechlib.org/p/104264/>.

- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643–651. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>.
- Puncheva-Michelotti, P., McColl, R., Vocino, A., & Michelotti, M. (2014). Corporate patriotism as a source of corporate reputation: A comparative multi-stakeholder approach. *Journal of Strategic Marketing*, 22(6), 471–493. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.885989>.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 981–1006. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.803144>.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537. DOI 10.1108/03090561111151871
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer–brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424. doi: 10.1080/15332660802508430
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigaçao em Ciências Sociais*, Gradiva. Lisboa, Portugal.
- Raines, C. (2002). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16. <http://www.generationsatwork.com/articles/millennials.htm>
- Rajkumar, Vs., Padmanand, V., Ganesan, P., & Venugopal, P. (2015). Employer branding dimensions: A discriminant analysis approach in campus recruitment. *Global Management Review*, 10(1), 71–83.
- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>.
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A Study of Banking Sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7–21. <https://doi.org/10.1177/2394901519825543>.
- Randstad (2017). Randstad Employer Brand Research report - global employee insights into the perception of the IT sector. <http://gatmarketing.oss-cn-hangzhou.aliyuncs.com/1531905440892.pdf>.
- Rasli, M., Johari, N., Muslim, N., & Romle, A. (2017). Intrinsic and Extrinsic Factors of Job Hopping: A Perspective from Final Year Business Student. *World Applied Science Journal*, 35(11), 2309–2312. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2017.2308.2314
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
- Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2008). Understanding the new generation: What the Millennial cohort absolutely, positively must have at work. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(2), 1-8.
- Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More Similar than Different: Millennials in the U. S. Building Trades. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 303–313. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9163-8>
- Reid, A., & Stemmet, L. (2016). ICT Talent-Immediate business needs and future development. *Human Resources Magazine*, 21(1), 14–17.

- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103–116. DOI: 10.5700/rausp1226
- Rissanen, H., & Luoma-Aho, V. (2016). (Un)willing to engage? First look at the engagement types of millennials. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 500–515. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2015-0038>.
- Robert Walters (2019). *Combater a falta de talento especializado em IT*. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/81-por-cento-empresas-com-dificuldades-para-encontrar-talento-tecnologico.html>.
- Roberts, K., Dowell, A., & Nie, J.-B. (2019). Attempting rigour and replicability in thematic analysis of qualitative research data; a case study of codebook development. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 66. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0707-y>.
- Rodrigues, J., Miyahira, N. N., Nascimento, F., & Marinho, B. de L. (2017). Por Que Marcas Corporativas? A Percepção De Executivos Brasileiros Sobre Os Motivos Para Adotar Corporate Branding. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 232–261.
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>.
- Rowlands, I., Nicholas, D., Williams, P., Huntington, P., Fieldhouse, M., Gunter, B., Withey, R., Jamali, H. R., Dobrowolski, T., & Tenopir, C. (2008). The Google generation: The information behaviour of the researcher of the future. *Aslib Proceedings*, 60(4), 290–310. <https://doi.org/10.1108/00012530810887953>
- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65–73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>
- Ruchika, & Prasad, A. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194–213. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 253–282). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>.
- Ryan, K. M., King, E. B., & Finkelstein, L. M. (2015). Younger workers’ metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 54–70. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0215>.
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>.

- Saha, S., Tiwari, V., & Lakshmi, B. (2019). Employer branding attributes attracting the job seekers in the IT sector. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 682-690.
- Sandelowski, M. (2000). Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. *Research in Nursing & Health*, 23(3), 246–255. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200006\)23:3<246::AID-NUR9>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200006)23:3<246::AID-NUR9>3.0.CO;2-H).
- Sanders, & Thompson. (2016). *How the Social Sector Can Attract More Young Talent*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/12/how-the-social-sector-can-attract-more-young-talent>.
- Sandfort, M. H., & Haworth, J. G. (2002). Whassup? A Glimpse Into the Attitudes and Beliefs of the Millennial Generation. *Journal of College and Character*, 3(3). <https://doi.org/10.2202/1940-1639.1314>.
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142–157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>.
- Santos, M. C. & Silva, S. C. (2013). *The 3 C's model of Millennials brand awareness*. [WorkingPaper]. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/25207>.
- Sashittal, H. C., Hodis, M., & Sriramachandramurthy, R. (2015). Entifying your brand among Twitter-using millennials. *Business Horizons*, 58(3), 325–333. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.010>
- Sax, L. J. (2003). Our incoming students: What are they like? *About Campus*, 8(3), 15–20.
- Scarpetta, S., Sonnet, A., & Manfredi, T. (2010). *Rising Youth Unemployment During The Crisis: How to Prevent Negative Long-term Consequences on a Generation?* OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 106, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5kmh79zb2mmv-en>.
- Schewe, C. D., Debevec, K., Madden, T. J., Diamond, W. D., Parment, A., & Murphy, A. (2013). "If You've Seen One, You've Seen Them All!" Are Young Millennials the Same Worldwide? *Journal of International Consumer Marketing*, 25(1), 3–15. <https://doi.org/10.1080/08961530.2013.751791>.
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.006>.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>.
- Schulz, W., Maas, I., & van Leeuwen, M. H. D. (2014). Employer's choice – Selection through job advertisements in the nineteenth and twentieth centuries. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, 49–68. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2014.01.003>.
- Shaw, G. (2008). Employment Branding for the New Generation. *HealthLeaders*. December, 58.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*, 50(5), 366–378. <https://doi.org/10.1108/00400910810889057>.
- Sheth, M. (2016). How to achieve a win/win for both employees and corporates. *Strategic HR Review*, 15(2), 70–75. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2016-0011>.
- Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89-100. DOI 10.1108/01435120710723572

- Shrivastava, S., & Bhadury, K. (2017). Social Media Vs Online Hiring: What Recruiters Prefer. *International Journal of Management (IJM)*, 8(2), 10-18.
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151–167.
- Silva, G. R. F., de Freitas Macêdo, K. N., de Almeida Rebouças, C. B., & Alves, Â. M. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5(2), 246-257.
- Simões, L., & Gouveia, L. (2008). Targeting the millennial generation. *Jornadas de Publicidade e Comunicação, a Publicidade Para o Consumidor Do Séc. XXI*, 3.
- Simões, L., & Gouveia, L. (2008). Targeting the millennial generation. *Jornadas de publicidade e comunicação, a publicidade para o consumidor do séc. XXI*, UFP, Porto, 10 de Abril.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Skiba, D. J., & Barton, A. J. (2006). Adapting your teaching to accommodate the net generation of learners. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 15.
- Slaughter, J. E., Cable, D. M., & Turban, D. B. (2014). Changing job seekers' image perceptions during recruitment visits: The moderating role of belief confidence. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1146-1158. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037482>.
- Slee, P., & Harwood, E. (2004). specialisms for generalists: 'One Big Happy Family': how to plan an internal communications strategy. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 8(2), 50–53. <https://doi.org/10.1080/13603100410001676768>
- Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2012.02.008>.
- Smith, S. A. (2017). Job-Searching Expectations, Expectancy Violations, and Communication Strategies of Recent College Graduates. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(3), 296–320. <https://doi.org/10.1177/2329490617723116>
- Snelson, C. L. (2016). Qualitative and Mixed Methods Social Media Research: A Review of the Literature. *International Journal of Qualitative Methods*, 15(1), 160940691562457. <https://doi.org/10.1177/1609406915624574>.
- Soares, C., & Afonso, R. M. (2014). Valores associados ao trabalho: Um estudo com a população residente na Covilhã. *Análise Psicológica*, 32(1), 91–103. <https://doi.org/10.14417/ap.838>
- Sobral, F. A. (2019). Traditional television, millennials and binge-watching-from television viewer to digital user. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 5(14), 497–505.
- Soeiro, J. (2014). Da Geração à Rasca ao Que se Lixe a Troika: Portugal no novo ciclo internacional de protesto. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 28, 55-79.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.

- Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 466–475. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.003>.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25-34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Stanton, L. (2015). Attracting talent with Technology: How digital job descriptions can draw in top talent. *Workforce Solution Review*, 6(5), 31–33.
- Stariņeca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics & Business*, 27, 58-63. doi: 10.1515/eb-2015-0009
- Stein, A., & Craig, A. (2000, December). The dot. com generation: IT practices & skills of transition students (2000). In Proceedings of the Australasian conference on computing education, 220-227.
- Stein, G., & Martín, M. (2016). Five Keys to Manage Millennial Talent: Make Way for a New Generation. *IESE Insight*, (31), 25–31. <https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2919>.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Stokes, H., & Wyn, J. (2007). Constructing identities and making careers: Young people’s perspectives on work and learning. *International Journal of Lifelong Education*, 26(5), 495–511. <https://doi.org/10.1080/02601370701559573>.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13–20. <https://doi.org/10.10520/EJC22210>.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.
- Taken Smith, K. T. (2011). Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 489–499. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581383>.
- Taken Smith, K. (2012), "Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 No. 2, pp. 86-92. <https://doi.org/10.1108/07363761211206339>
- Tanyel, F., Stuart, E. W., & Griffin, J. (2013). Have “Millennials” Embraced Digital Advertising as They Have Embraced Digital Media? *Journal of Promotion Management*, 19(5), 652–673. <https://doi.org/10.1080/10496491.2013.829161>.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>.

- TAVARES, G., COELHO, P.S. (2015). Comunicação Corporativa, Reputação e Desempenho Organizacional: um diálogo estratégico. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 4-7 Setembro, Rio de Janeiro; Brasil.
- Teixeira, A. P. P., Petuco, C. F., Gamarra, L. T., Kuhler, C., Teixeira, R., & Klein, A. Z. (2014). O sentido do trabalho: Uma análise à luz das Gerações X e Y. *Diálogo*, 25, 25–37.
- Tews, M. J., Michel, J., Xu, S., & Drost, A. J. (2014). Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248–267. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152>.
- The Boston Consulting Group. (2011). *Boston Consulting Group (BCG)*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/organizations/the-boston-consulting-group/>.
- Thomaz, J. C., & Brito, E. P. Z. (2010). Reputação corporativa: Construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 229–250. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200004>.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan Park, C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>.
- Todd, V. (2014). Public relations supervisors and Millennial entry-level practitioners rate entry-level job skills and professional characteristics. *Public Relations Review*, 40(5), 789–797. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.05.002>.
- Towner, T., & Lego Munoz, C. (2016). Boomers versus millennials: Online media influence on media performance and candidate evaluations. *Social Sciences*, 5(4), 56.56. <https://doi.org/10.3390/socsci5040056>
- Trafimow, D. (2014). Considering Quantitative and Qualitative Issues Together. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 15–24. <https://doi.org/10.1080/14780887.2012.743202>.
- Trees, L. (2015). Encouraging millennials to collaborate and learn on the job. *Strategic HR Review*, 14(4), 118–123. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0042>.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 125. <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312. doi:10.1006/jvbe.2000.1765

- Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: teaching Generation Me. *Medical education*, 43(5), 398-405. doi:10.1111/j.1365-2923.2009.03310.x.
- Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679–686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9).
- Valentine, D. B., & Powers, T. L. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, 30(7), 597–606. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650>.
- Van Hooft, E. A., Born, M. P., Taris, T. W., & van der Flier, H. (2005). Predictors and outcomes of job search behavior: The moderating effects of gender and family situation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 133-152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.11.005>
- Van Hove, G. (2018). Job search behavior as a multidimensional construct: a review of different job search behaviors and sources. *The Oxford handbook of job loss and job search*, 259-274. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.009>.
- Van Hove, G., Saks, A. M., Lievens, F., & Weijters, B. (2015). Development and test of an integrative model of job search behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 544-559. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.964214>.
- Van Hove, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 42–53. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12128>.
- Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, 6(1-2).9-13.
- Veloso, E. F. R., da Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepcao sobre carreiras inteligentes: diferencas entre as geracoes y, x e baby boomers. *Revista de Gestão USP*, 23(2), 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.

- Veloutsou, C., & McAlonan, A. (2012). Loyalty and or disloyalty to a search engine: The case of young Millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 125–135. <https://doi.org/10.1108/07363761211206375>.
- Venkatesh, V., Brown, S., & Sullivan, Y. (2016). Guidelines for Conducting Mixed-methods Research: An Extension and Illustration. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(7), 435-495. <https://doi.org/10.17705/1jais.00433>.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer branding: The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.
- Vetritti, F. G. C. de M., & Vergili, R. (2017). Reputação corporativa na Web: Reflexões acerca da formação em Comunicação e da articulação de redes sociais no Brasil. *Miguel Hernández Communication Journal*, 8, 435–464.
- Villagra, N., & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, 26(1), 196-221.
- Viswanathan, V., & Jain, V. (2013). A dual-system approach to understanding “generation Y” decision making. *Journal of Consumer Marketing*, 30(6), 484–492. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0649>.
- Vokić, N., Mostarac, V. (2019). Is there a need for a change in employer branding practices? – a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade. EFZG Working Papers Series 1–16.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 73–89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>.
- Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R. (2012). Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x>.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers’ organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.004>
- Walther, A. (2006). Regimes of youth transitions: Choice, flexibility and security in young people’s experiences across different European contexts. *YOUNG*, 14(2), 119–139. <https://doi.org/10.1177/1103308806062737>.
- Waples, C. J., & Brachle, B. J. (2020). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 870–880. <https://doi.org/10.1002/csr.1851>.
- Weber, J. (2017). Discovering the Millennials’ Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>.
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(1), 33–53. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2016-0062>.
- Weerawardane, S., & Weerasinghe, T. (2018). The Connection of Employer Branding to Recruitment: A Critique. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(1), 21-37. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v13i1.47>.

- Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade e Estado*, 25(2), 205–224. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200004>.
- Werth, E. P., & Werth, L. (2011). Effective Training for Millennial Students. *Adult Learning*, 22(3), 12–19. <https://doi.org/10.1177/104515951102200302>.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363–382. DOI:10.1002/job.147
- Wijesekera A.T, Jayantha K, Ramanayaka, (2016). Intrinsic and Extrinsic Work Values across Generations: Public Service Organizations in Sri Lanka. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(5), 48-53. <https://doi.org/DOI: 10.9790/487X-1805024853>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>.
- Wilson, M., & Gerber, L. E. (2008). How generational theory can improve teaching: strategies for working with the millennials. *Currents in teaching and learning*, 1(1), 29-44.
- Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2014). Expanding the Younger Worker Employment Relationship: Insights From Values-Based Organizations. *Human Resource Management*, 53(2), 311–328. <https://doi.org/10.1002/hrm.21600>.
- Wolfswinkel, M.B., Enslin, C., 2020. Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. *SA Journal of Human Resources Management Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1443. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443>.
- Wolverton, C., Credo, K., & Matherne, C. (2021). Development of an organizational coolness concept from an examination of millennial perceptions of cool and uncool employer organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 672–687. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0128>.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>.
- Wong, M. C. M., Kwok, M. L. J., & Lau, M. M. (2015). Spreading good words: the mediating effect of brand loyalty between role model influence and word of mouth. *Contemporary Management Research*, 11(4). <https://doi.org/10.7903/cmr.13838>
- Worley, K. (2011). Educating college students of the net generation. *Adult Learning*, 22(3), 31-39. <https://doi.org/10.1177/104515951102200305>
- World Economic Forum (2016). The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.
- Wyn, J., & Woodman, D. (2006). Generation, Youth and Social Change in Australia. *Journal of Youth Studies*, 9(5), 495–514. <https://doi.org/10.1080/13676260600805713>.
- Yadav, R. S., Srivastava, P. R., Eachempati, P., & Chaudhary, O. P. (2020). CSR & Diversity as Online Signals to Attract Prospective Employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(1), 89.

- Yeap, L. H., Ting, S. H., & Ooi, K. B. (2018). Malaysian Gen Y's work behaviours and Attitudes towards job retention and career advancement. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 12(1), 64-76.
- Yeaton, K. (2008). *Recruiting and Managing the "Why?" Generation: Gen Y: Certified Public Accountant*. *The CPA Journal*, 78(4), 68-72.
- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., & Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, 37(1), 66–82. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2014-0005>.
- Yoganathan, V., Osburg, V., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology & Marketing*, 38(3), 524–536. <https://doi.org/10.1002/mar.21451>.
- You, L., & Hon, L. C. (2021). Testing the effects of reputation, value congruence and brand identity on word-of-mouth intentions. *Journal of Communication Management*, 25(2), 160–181. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0119>.
- Young, A. (2008). Recruiting and retaining young talent. *The Public Manager*, 37(2), 74-77.
- Younis, R.A.A. and Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244-263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.
- Zhang, J. Q., Craciun, G., & Shin, D. (2010). When does electronic word-of-mouth matter? A study of consumer product reviews. *Journal of Business Research*, 63(12), 1336–1341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.011>.

Anexo A – Questionário Empregadores

Este questionário destina-se a profissionais na área dos recursos humanos ou comunicação que trabalhem temas relacionados com recrutamento de IT ou temas relacionados com reputação.

As respostas destinam-se apenas a serem analisadas para o estudo no âmbito do um PhD sobre estratégias de atração de graduados na área de IT.

Obrigada pela sua colaboração.

Nome da empresa em que trabalha atualmente?

Área profissional

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Recrutamento de perfis de IT | <input type="checkbox"/> |
| Marketing e comunicação | <input type="checkbox"/> |
| Employer branding | <input type="checkbox"/> |
| CEO | <input type="checkbox"/> |
| Outro | |

Qual é o teu género?

- Feminino
- Masculino
- Outro

Qual o seu nível de formação?

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Idade (2020)

Trabalhou em quantas organizações diferentes até hoje?

A cultura e a proposta de valor para o colaborador são aspetos diferenciadores quando se trata de atrair graduados. Neste sentido avalie numa escala entre nada importante até muito importante, os aspetos que são mais valorizados, enquanto factor de atratividade, pela organização onde trabalha atualmente.

	Nada importante	Pouco importante	indiferente	Importante	Muito importante
Reconhecimento por parte da gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho divertido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser um trampolim para um emprego melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhar experiência profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação com os superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas apoiantes e encorajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário de trabalho e local são flexíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A cultura e a proposta de valor para o colaborador são aspetos diferenciadores quando se trata de atrair graduados. Neste sentido avalie numa escala entre nada importante até muito importante, os aspetos que são mais valorizados, enquanto factor de atratividade, pela organização onde trabalha atualmente (continuação).

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Boa relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar num ambiente excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização e uso da minha criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compensações para além do salário (ex: seguro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência de trabalho com vários departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de responsabilidade social é interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A cultura e a proposta de valor para o colaborador são aspetos diferenciadores quando se trata de atrair graduados. Neste sentido avalie numa escala entre nada importante até muito importante, os aspetos que são mais valorizados, enquanto factor de atratividade, pela organização onde trabalha atualmente (continuação).

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
A organização produz produtos e serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário acima da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização humanitária e solidária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de ensinar a outros o que aprendi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimento de pertença e de que sou aceite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização é orientada para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As estratégias de recrutamento usadas pelas organizações influenciam os comportamentos dos candidatos. Avalie, por favor, as práticas descritas abaixo numa escala entre o discordo totalmente (quando considera que não influencia o comportamento do candidato) até concordo totalmente (quando considera que influencia muito o comportamento do candidato)

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os antigos alunos desta universidade/ escola trabalham na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar com equipamentos ou produtos doados pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos que foram trabalhar para a organização terem tido boas experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A faculdade onde estudam encarar a organização como um bom local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização patrocina eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As brochuras de recrutamento da organização atraírem a atenção dos candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização ter uma boa relação com o Gabinete de Career Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A presença de anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou com folhetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar na feira de emprego da minha faculdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os anúncios de emprego proporcionarem informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quais considera serem os canais mais usados pelos jovens para procurarem informações sobre a organização?

- Facebook
- LinkedIn
- Sites de emprego
- Site das empresas
- Publicidade na televisão
- Revistas da especialidade
- Notícias na televisão P
- Pesquisas no Google

Por fim, gostava de lhe pedir para avaliar algumas das informações abaixo mencionadas, relativamente à organização onde trabalha atualmente, em que 1 discorda totalmente e 7 concorda totalmente.

A organização onde trabalho....

	1	2	3	4	5	6	7
É uma das maiores em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma das maiores na área de IT em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um grande empregador de jovens graduados em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem perspetiva de futuro em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporta a comunidade local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem práticas amigas do ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É ética e responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece salários competitivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece bons benefícios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um empregador atrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma boa performance financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É lucrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sabemos que as organizações não são perfeitas e, por isso, gostaria que analisasse as afirmações com a maior honestidade.

Assim como avalia cada uma das informações numa escala de 1 a 7, em que 1 discorda totalmente e 7 concorda totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7
Avalio positivamente a comunicação da minha organização com o público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalio positivamente a comunicação com a minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalio positivamente os canais usados pela organização para comunicar com o público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho bons feelings em relação a esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Admiro e respeito esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que tem boa reputação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quero continuar a trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se quiser pode deixar algumas notas sobre as práticas que têm maior impacto na atração de talento.

Anexo B – Questionário Jovens

Este questionário destina-se a estudantes da área das Tecnologias da Informação. É anónimo e os dados serão usados para efeitos de pesquisa apenas.

Demora no máximo 4 minutos a completar.

A tua ajuda é preciosa para que as organizações se adaptem ao que tu valorizas.

Obrigada pela tua colaboração.

Quantos anos tens?

Qual é o teu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Outro

Qual o nome do curso que frequentas? (Ex: Engenharia informática)

Qual o nível do curso que frequentas?

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Qual o nome Universidade que conferiu o teu grau?

Numa escala entre nada importante até muito importante, classifica o grau de importância de cada uma das afirmações quando pensas num empregador:

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Reconhecimento por parte da gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho divertido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser um trampolim para um emprego melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me bem comigo mesmo por trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhar experiência profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação com os superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas apoiantes e encorajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me confiante por trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia dá orientações, mas permite que eu tenha as minhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O horário de trabalho e local são flexíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Boa relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar num ambiente excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empregador Inovador com práticas de trabalho inovadoras e pioneiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização e uso da minha criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compensações para além do salário (ex: seguro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência de trabalho com vários departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização proporciona boas oportunidades de promoção interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de responsabilidade social é interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Numa escala entre nada importante até muito importante, classifica o grau de importância de cada uma das afirmações quando pensas num empregador (continuação):

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
A organização produz produtos e serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário acima da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização humanitária e solidária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de ensinar a outros o que aprendi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimento de pertença e de que sou aceite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização é orientada para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A chefia preocupa-se dá-me a oportunidade de ser autónomo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tempo para trabalhar e dedicar-me aos meus interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensa na(s) empresas que mais admiras e, classifica cada uma das informações abaixo em termos de influência na tua decisão.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Totalmente concordo
Já vi notícias sobre a organização (Ex: televisão ou imprensa escrita)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vários antigos alunos desta universidade/ escola trabalham na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já trabalhei com equipamentos ou produtos doados pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtive informações detalhadas referentes a oportunidades de emprego na organização em brochuras de recrutamento ou no site da mesma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos que foram trabalhar para a organização têm tido boas experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os quadros superiores da organização (Ex: CEO) são frequentemente citados em jornais generalistas ou do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha faculdade encara esta organização como um bom local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização patrocina eventos (Ex: conferências, concertos, eventos desportivos) no campus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As brochuras de recrutamento da organização atraíram a minha atenção A organização tem uma boa relação com o Gabinete de Career Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho deparado com anúncios de emprego da organização na newsletter da faculdade ou com folhetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participaram na feira de emprego da minha faculdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os anúncios de emprego proporcionaram-me informações detalhadas acerca de vagas para as quais a organização se encontra a recrutar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Locais onde encontra informação sobre empresas?

- Facebook
- LinkedIn
- Sites de emprego
- Site das empresas
- Publicidade na televisão
- Revistas da especialidade
- Noticias na televisão
- Pesquisas no google

Qual te parece ser a melhor empresa para trabalhares em Portugal?

Se quiseres saber mais sobre esta pesquisa ou quiseres dar mais contributos para o tema preenche esta secção.

Nome

Email

Anexo C – Guião da entrevista - Empregadores

P1: A empresa tem uma estratégia claramente definida para se transformar numa marca atrativa para graduados em IT?

SIM

P3: Quais as áreas da empresa que envolvidas na definição da estratégia?

Quais as principais responsabilidades de cada uma?

P4 – Como medem o sucesso da vossa estratégia?

P2 – Para concluir como querem ser reconhecidos pelos jovens graduados de IT?

NÃO

P2 – Apesar de não terem uma estratégia claramente definida, como querem ser reconhecidos pelos jovens graduados de IT em termos de marca empregador?

P3 – Quais as áreas da empresa que podem ter um papel na transmissão desta mensagem junto dos jovens? E como o fazem?

P4 – Como avaliam se estão a ter sucesso junto dos jovens?

P5 – Como trabalham a reputação em geral?

P6 - O que salienta da cultura que considera importante para os colaboradores júnior? E aplica-se o mesmo princípio a colaboradores mais velhos?

P7 – Comunica claramente a sua proposta de valor aos colaboradores? E o que salienta que considera mais atrativo para os colaboradores juniores? Quando?

P6a – A cultura é incorporada na comunicação interna e externa?

P7a – A proposta de valor da organização é incorporada na comunicação interna e externa?

P8 – Têm um plano de comunicação anual para atração de talento? Se sim, pode descrever em traços gerais quais são as principais ações?

P8a – Em processos de recrutamento segmentam o mercado de talento?

P8b – Qual o conteúdo/ mensagens chave usam em campanhas de recrutamento?

P9 - Quais os canais (ex: jornais, anúncios, sites de emprego, feiras de emprego, estágios, dias abertos) usam para as campanhas de comunicação de atração de talento?

P9a - Como e quem é envolvido neste processo?

P9b – Envolvem colaboradores nas atividades de comunicação? Como?

P10 – Quais lhe parecem ser os canais que têm mais impacto na atração de talento?

P11 – Têm mais sucesso no recrutamento quando usam fontes formais (processos de recrutamento) ou fontes informais (referenciação)?

P11a – Que formatos usam nas peças de comunicação?

P12 – Recebem muitas candidaturas espontâneas? Como avaliam a adequação dessas candidaturas?

P13 - Se a avaliação for positiva como explicam esse facto?

P14 – Como foram as decisões para os conteúdos do *site*?

P14a – Têm uma área dedicada a comunicar com candidatos?

SIM

P15 – Quais são na sua opinião valores profissionais distintivos destes jovens? Por exemplo, darem importância ao salário....

P16 – Têm feito estudos sobre o que é que os jovens valorizam e se sim como integram esses valores na vossa cultura?

P16.1 – Têm programas de mentoring?

P17 – Como integram esses valores nas campanhas de comunicação?

P18 – A proposta de valor para o colaborador integra claramente esses valores e como?

NÃO

P15 – Como identificam os valores dos jovens graduados?

P16 – Que valores acham que eles valorizam mais? Em termos de valores o é que nota de mais diferenciador entre gerações?

P17 – As práticas de RH são influenciadas pelas perceções que têm em termos das preferências dos jovens?

P18 – As campanhas de comunicação são influenciadas pelas perceções que têm em termos das preferências dos jovens?

P19 – A proposta de valor foi desenvolvida a partir das vossas perceções sobre o que valorizam os jovens?

P20 – Qual o maior desafio dos últimos anos?

P21 – Quais os desafios das chefias diretas?

Anexo D – Guião da entrevista - Jovens

- P1. O que te faz escolher por uma empresa para trabalhar?
- P2. O que é que te faz decidir que não queres trabalhar em determinada empresa?
- P3. O que é que a empresa ideal tem de te oferecer?
- P4. A reputação de uma empresa é um fator que interfere na tua escolha?
- P5. O que é a reputação de uma empresa?
- P6. Achas que uma empresa muito conhecida no mercado tem de fazer menos para ser atrativo?
- P7. Quais os canais preferes para saber informações sobre uma empresa?
- P8. Como foram os teus primeiros contactos com o mercado de emprego?
- P9. O que salientas nas entrevistas que já fizeste?
- P10. A partir destes canais e contactos que tens com o mercado de trabalho o que te influencia mais para optares por determinada empresa?
- P11. Com quem preferes contactar dentro de uma empresa? Recursos humanos
- P12. Do que tu conheces do mercado de trabalho o que achas que as empresas estão a fazer bem em termos de atração?
- P13. O que achas que elas fazem e que apesar de tentarem influenciar positivamente, acabam por influenciar negativamente?
- P14. Achas que na área de IT existem sectores que tendencialmente não são atrativos? Se sim, quais e porquê?
- P15. Quando conversas sobre o mercado de trabalho com os teus amigos, sentes que estão de acordo quanto aos motivos que vos fazem optar por uma ou outra organização?
- P16. O que achas que as empresas deviam fazer para serem atrativas e ainda não estão a fazer?