



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DE EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL O ESTUDO DE CASO DA WEEZIE

AUTOR(A): Mariana Patrícia Veiga Capante

ORIENTADOR(A): Professor Doutor Ricardo Mena

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, OUTUBRO, 2022

A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES DE EMPLOYER BRANDING NA
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO
SETOR DE TI EM PORTUGAL

O ESTUDO DE CASO DA WEEZIE

AUTOR(A): Mariana Patrícia Veiga Capante

Relatório de Estágio apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado(a) sob a orientação científica do Professor Doutor Ricardo Mena.

AGRADECIMENTOS

Nestes extensos meses de investigação, existem pessoas a quem não posso deixar de agradecer.

Um sincero agradecimento ao meu orientador, Prof. Doutor Ricardo Mena, pela total disponibilidade, paciência, ajuda e motivação.

Às pessoas mais importantes da minha vida, mãe e pai, agradeço por serem os meus pilares e tornarem todos os meus sonhos possíveis, assim como este, e por estarem sempre presentes.

Agradeço ao meu namorado, Hugo Duarte, por todo o apoio incondicional. Em todos os momentos menos bons foste quem me fez ver que seria capaz e deste-me força para continuar sempre.

Às minhas incríveis amigas, Amanda Ferracini e Maria Pereira por todo o apoio, paciência e partilha neste percurso.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta investigação e deste momento tão importante na minha vida. Sem vocês não teria sido igual nem tão interessante.

RESUMO

As organizações estão a enfrentar uma fase de guerra de talentos em que ser considerada uma empresa de eleição é crucial. A lacuna na procura e oferta referente a diversos setores está a impor um esforço das organizações para atrair e reter os profissionais que detêm talento. Assim, compreender a relevância da atração e retenção de talento é essencial e, para tal, é imperativo desenvolver uma estratégia de employer branding.

O objetivo do presente relatório de estágio é compreender a influência das dimensões de employer branding na atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal, um estudo de caso da empresa Weezie.

A metodologia adotada para a presente investigação é de cariz totalmente qualitativo, com técnicas de recolha de dados como focus group a potenciais candidatos da empresa e entrevistas a colaboradores da empresa, a outras empresas e ainda a especialistas da área. O focus group é realizado com 8 profissionais. As entrevistas são realizadas, no total, a 9 profissionais e os guiões de entrevistas partilhados consoante os objetivos da investigação de forma a formar um painel diversificado tendo em consideração as dimensões em investigação.

Os resultados contribuem para a literatura existente sobre a temática e revelam que as dimensões da marca do empregador têm influência na atração de potenciais candidatos e retenção de colaboradores da geração Z no setor de TI em Portugal.

Palavra-chave: Marketing Interno; Employer Branding; Atração; Retenção; Talento; Geração Z; Setor TI

ABSTRACT

Organizations are facing a talent war phase in which being considered a company of choice is crucial. The gap in demand and supply across various sectors is imposing an effort on organizations to attract and retain talented professionals. Thus, understanding the relevance of attracting and retaining talent is essential and, to this end, it is imperative to develop an employer branding strategy.

The objective of this internship report is to understand the influence of employer branding dimensions on attracting and retaining Z generation talent in the IT sector in Portugal, a case study of the company Weezie.

The methodology adopted for this research is entirely qualitative in nature, with data collection techniques such as focus groups with potential candidates of the company and interviews with company employees, other companies and also experts in the field. The focus group is carried out with 8 professionals. The interviews are conducted with a total of 9 professionals and the interview scripts are shared according to the research objectives in order to form a diversified panel taking into consideration the dimensions under investigation.

The results contribute to the existing literature on the subject and reveal that the dimensions of employer branding have an influence on attracting potential candidates and retaining employees of generation Z in the IT sector in Portugal.

Keywords: Internal Marketing; Employer Branding; Attraction; Retention; Talent; Generation Z; IT Sector

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ABREVIATURAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. JUSTIFICAÇÃO DA PERTINÊNCIA.....	10
1.1.1. A EMPRESA.....	12
1.2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	16
1.3. ESTRUTURA	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1. MARKETING INTERNO.....	18
2.2. EMPLOYER BRANDING.....	23
2.2.1. DIMENSÕES DE EMPLOYER BRANDING	26
2.3. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO.....	34
2.3.1. ATRAIR E RETER TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI	36
3. MODELO DE ANÁLISE	42
3.1. APRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE	42
4. METODOLOGIA	44
4.1. OBJETIVOS	44
4.1.1. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	45
4.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA	45
4.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	47
4.3.1. FOCUS GROUP.....	48
4.3.1.1. PROCEDIMENTOS	49
4.3.2. ENTREVISTA	51
4.3.2.1. PROCEDIMENTOS	53
4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	55
4.5. CATEGORIAS EM ANÁLISE	56
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	60
5.1. IMPORTÂNCIA DA EB.....	60
5.1.1. ESTRATÉGIAS DE EB.....	60
5.1.2. EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB.....	63
5.1.3. DIFICULDADES DAS ESTRATÉGIAS DE EB	64
5.1.4. TENDÊNCIAS DE EB	64
5.2. IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB NA ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL	65

5.2.1. COMPENSAÇÕES E BENEFÍCIOS	66
5.2.2. OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	67
5.2.3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	69
5.2.4. AMBIENTE DE TRABALHO	70
5.2.5. EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL	72
5.2.6. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	74
5.2.7. CULTURA ORGANIZACIONAL	75
5.2.8. DIMENSÕES RELEVANTES	76
5.3. IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB NA RETENÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL	77
5.3.1. COMPENSAÇÕES E BENEFÍCIOS	77
5.3.2. OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	79
5.3.3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	80
5.3.4. AMBIENTE DE TRABALHO	81
5.3.5. EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL	82
5.3.6. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	83
5.3.7. CULTURA ORGANIZACIONAL	85
5.3.8. DIMENSÕES RELEVANTES	86
5.3.9. MELHORIAS PROPOSTAS	86
6. CONCLUSÕES.....	87
6.1. RESPOSTAS AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	87
6.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1 – RELEVÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE EB	87
6.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2 – IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB NA ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL.....	88
6.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3 – IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB NA ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL.....	90
6.2. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	92
6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	95
6.4. REFLEXÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA WEEZIE	14
FIGURA 2. MODELO DE ANÁLISE	43

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - ANÁLISE SWOT	15
TABELA 2 - OBJETIVOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	48
TABELA 3 - FOCUS GROUP COM POTENCIAIS CANDIDATOS DA WEEZIE	50
TABELA 4 – ENTREVISTAS COM COLABORADORES DE TI E EB DA WEEZIE, EMPRESAS DE TI E ESPECIALISTA DE EB	54

ABREVIATURAS

EB – Employer Branding

EVP – Employee Value Proposition

MI – Marketing Interno

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias da Informação

1. INTRODUÇÃO

No século XXI, com a globalização, os constantes avanços tecnológicos e, consequentemente, o acesso generalizado à informação, os profissionais não encaram o trabalho como uma obrigação, mas como uma ferramenta para atingir a própria satisfação. Portanto, mais do que simplesmente um trabalho e um salário, os profissionais querem algo mais, querem propósito e querem motivação (Nyamunda, J., 2022).

As organizações estão a enfrentar uma fase de guerra de talentos em que ser considerada uma empresa de eleição é crucial (Gregorka et al., 2020). A lacuna na procura e oferta está a impor um esforço das organizações para atrair e reter os profissionais que detêm know how, dinâmica, capacidade de inovação e outras características inimitáveis, isto é, profissionais que detêm talento (Backhaus & Tikoo, 2004; Hadi & Ahmed, 2018).

Assim, de forma a reverter o mercado de trabalho competitivo, o foco das empresas está no Employer Branding (EB). O EB é uma área multidisciplinar com o objetivo de desenvolver uma estratégia de empregabilidade assente no conjunto de aspetos económicos, funcionais, e psicológicos que o empregador proporciona, de forma a não só reter colaboradores, mas também para atrair potenciais candidatos (Ambler & Barrow 1996; Styvén et al., 2022).

Contudo, com a entrada no mercado de trabalho da geração Z o foco das empresas já não é o mesmo, portanto, é fulcral entender que critérios captam e retêm estes talentos no setor de TI em Portugal.

1.1. JUSTIFICAÇÃO DA PERTINÊNCIA

A pandemia de Covid-19 está a redefinir paradigmas e, à medida que as empresas emergem do contexto pandémico, entendem que a forma como os profissionais encaram o trabalho não é a mesma (McKinsey, 2022).

Segundo um relatório da Randstad (2022), os profissionais estão mais exigentes, mais cientes do que querem e com mais consciência do que procuram num empregador. Consequentemente, as organizações estão a reinventar e repensar as estratégias de atração de potenciais candidatos e retenção de colaboradores para demonstrar que são consideradas empresas de eleição e que estão a oferecer o que os colaboradores procuram.

Nos Estados Unidos e Reino Unido, os pedidos de demissão estão a atingir taxas inéditas em todos os setores (McKinsey, 2022; Euromonitor, 2022). Segundo dados do U.S. Bureau of Labor Statistics (2022), o número de vagas atuais nos Estados Unidos, cerca de 11.2 milhões, excede o número de novas contratações, 6.4 milhões. Segundo dados da Office for National Statistics, o número de vagas atuais no Reino Unido é de 1.266 milhões, mas as demissões atingem as 994 mil. Ademais, um relatório da McKinsey (2022) aponta que a escassez de colaboradores pode ser um fenómeno de longo prazo.

Assim, compreender o que os colaboradores procuram e dar resposta é um desafio, nomeadamente no setor das tecnologias da informação (TI). A pesquisa da Boston Consulting Group (2021) destaca que 75% dos colaboradores de TI pretende deixar o cargo em breve, sendo que percentagem cresce para colaboradores de TI da geração Z.

De acordo com um relatório da McKinsey (2022), os profissionais de TI estão a sair das empresas por consequência de expectativas insustentáveis, falta de desenvolvimento de carreira e de potencial de progressão, falta de apoio relativamente à saúde mental e bem-estar, pacote de compensação inadequado ou falta de flexibilidade (McKinsey, 2022).

Apesar de a “grande demissão” estar centrada, essencialmente, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a tendência está também presente em Portugal, o que se reflete no mercado de trabalho extremamente dinâmico e competitivo assim como na complexidade em atrair potenciais candidatos e reter colaboradores.

Segundo um estudo da ManpowerGroup (2022), quase 70% dos empregadores relatam dificuldades na contratação e retenção de colaboradores, sendo evidente a escassez de talento no mercado de trabalho. Em Portugal, são 60%, três pontos percentuais acima do valor registado em 2019.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021, em Portugal a população residente totalizava 10.344.802, com uma população ativa, entre os 16 e os 89 anos, de 5 151.100, ou seja, 76,1%, sendo que apenas 1.741.800 têm o ensino superior completo, 33,8%, mas apenas 326.300 da população ativa pertence à geração Z, cerca de 6,3% (PorData, 2021).

Portugal ocupa o vigésimo sexto lugar no ranking mundial de talento, numa tendência negativa. Os dados do IMD World Talent Ranking (2021), que avaliam a capacidade de atração e retenção de talento de 64 países, mostra que Portugal está a perder talento em consequência da deterioração do investimento em desenvolvimento. Assim, a formação e desenvolvimento de colaboradores é, de facto, uma das fraquezas mais evidentes e em paralelo está a atração e retenção de talentos que, apesar de ser uma prioridade para as organizações, está ainda aquém. (IMD, 2021).

Quanto aos critérios que a geração Z no setor de TI prioriza, segundo um estudo da Randstad (2021) o salário e benefícios continua a ser os critérios mais relevantes, sendo que uma pesquisa da WTW (2021) revela que as empresas estão a disparar os salários de forma generalizada, como corrobora um relatório da Landing.Jobs (2022), em parceria com a

Volkswagen Digital Solutions, que destaca que, em Portugal, os salários no setor de TI dispararam 36,5%, que deixa o salário médio anual bruto nos 44.449 euros. Contudo, o salário não está a ser suficiente para atrair e reter o talento e, portanto, cerca de 7 em cada 10 profissionais considera mudar de emprego nos próximos 3 meses e 9 em cada 10 colaboradores em regime totalmente presencial no escritório (EcoSapo, 2022).

A pesquisa da CEMS revela que um bom equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal é um critério tão priorizado quanto o salário. Em Portugal, 23% priorizou o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Fobes Portugal, 2022). Também um relatório Randstad (2022) destaca que 40% dos colaboradores deixariam o trabalho se os impedisse de usufruir a vida pessoal. Ademais, critérios como oportunidades para progressão rápida na carreira (16%), oportunidades de gerar impacto (8%) e liderança inspiradora (7%) são os critérios igualmente importantes.

Assim, no futuro, as organizações devem ouvir mais os colaboradores de forma a entenderem o que procuram e, posteriormente, apostar numa estratégia de EB estruturada e numa ótica de continuidade (Randstad, 2022).

1.1.1. A Empresa

A análise da situação da empresa averigua a panorama atual da organização e identifica os pontos de melhoria que possam existir, o que se revela o ponto inicial fulcral, quer para a compreensão dos principais aspetos que precisam de intervenção como para perceber os bloqueios que poderão existir.

A Weezie é uma *start-up* de software iniciada em 2018 e com sede no Porto, que oferece soluções de gestão de redes de fibra ótica focada na automação e digitalização dos processos associados ao desenvolvimento de redes de fibra ótica. O modelo de negócio da Weezie assenta num *software as a service* (SaaS) B2B (Business to Business).

i. Missão

Promover o desenvolvimento de infraestruturas inovadoras de redes FTTH contribuindo para gerar crescimento, otimizar processos internos, automatizar tarefas e sustentabilidade das empresas clientes.

ii. Visão

Equipar os clientes com as melhores ferramentas FTTx de forma a aumentar a capacidade destes de aproveitar ao máximo a tecnologia fornecida e promover também a transformação social através dos serviços e produtos, tornando seus negócios mais eficientes e competitivos.

iii. Valores

Incentivar a inovação, aceitar as diferenças, valorizar as pessoas e respeitar mutuamente, atitude positiva, pró-ativa e saudável.

Durante o estágio na empresa, de setembro de 2021 e fevereiro de 2022 num total de 6 meses, a investigadora exerceu funções em diversas vertentes do marketing, mas mais concretamente no âmbito do marketing interno (MI), sendo a atração e retenção de talento uma lacuna identificada não só pela investigadora como também pela empresa.

A Weezie tem 16 colaboradores, entre os quais 15 portugueses e 1 venezuelano, 12 do sexo masculino e 4 do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 anos e os 49 anos. Apresentam graus de escolaridade distintos, 6 com licenciatura, 2 com pós-graduação e 8 com mestrado. Entraram na empresa em anos distintos, 2 em 2018, 4 em 2019, 1 em

2020, 4 em 2021 e 4 em 2022. Exercem funções de software developer, back-end, front-end, mobile developer, engenharia, marketing, recursos humanos (RH) e sales (Imagem 1).

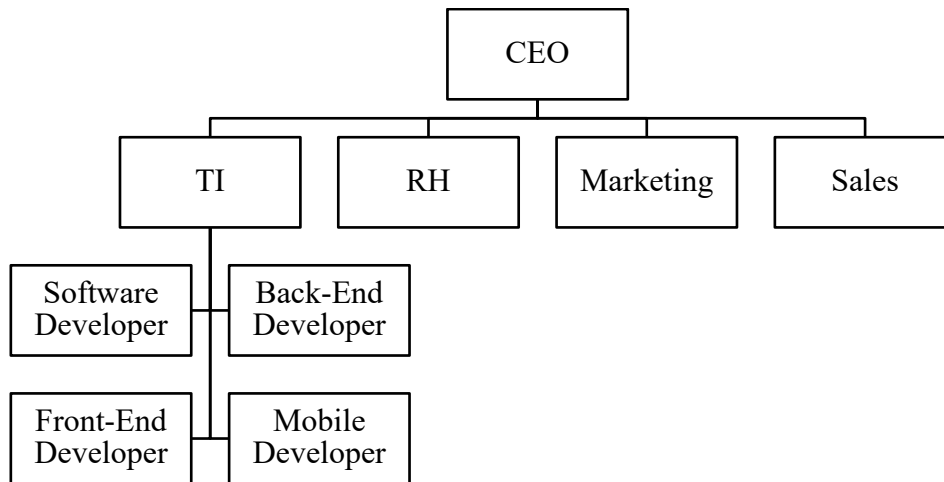


Figura 1 - Organograma Weezie

Fonte: Elaboração Própria

Os concorrentes diretos da Weezie são a Blip, Critical Techworks, Finantech e Talkdesk. Os concorrentes indiretos da Weezie são a Microsoft Portugal, Farfetch e Volkswagen Digital Solutions.

Antes de finalizado o estágio da investigadora, foi realizada em fevereiro de 2022 um inquérito a partir dos testemunhos de 16 colaboradores da empresa, em que foram identificados os pontos positivos e os problemas apontados relativamente à empresa.

De entre os pontos positivos apontados pelos colaboradores, destacam-se a flexibilidade de trabalho (75%), ambiente de trabalho (61%), teletrabalho (55%), união das equipas (51%), infraestruturas do local de trabalho (37%).

De entre os problemas apontados pelos colaboradores, destacam-se a insuficiência da formação inicial e falta de formação contínua (69%), estilo de liderança dos gestores (65%), remuneração salarial (61%), falta de transparência na comunicação existente na empresa

(33%), falta de reconhecimento e feedback pelo trabalho efetuado (31%), falta rotatividade dos colaboradores (27%).

1.1.1.1. Análise SWOT

Com o propósito de sumarizar e entender como se podem potenciar os aspetos positivos, interna e externamente, da empresa (pontos fortes e oportunidades), de forma a minimizar os aspetos negativos na mesma magnitude (pontos fracos e ameaças), é efetuada a análise SWOT da empresa (Tabela 1).

Tabela 1 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> – Consciência por parte dos gestores acerca a relevância de iniciativas de EB e recetividade para implementar estratégias ou ações; – Ações de EB já implementadas; Sistema de compensações e benefícios; – Oportunidades de desenvolvimento de carreira; – Sistema de formação e desenvolvimento de competências; – Ambiente de trabalho saudável; – Flexibilidade de horário e local de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Brand awareness insuficiente; – Não tem uma estratégia de EB sólida implementada; – Ações de EB sem diferenciação; Pacote salarial baixo; – Iniciativas de ética e responsabilidade social inexistentes.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> – Crescente adesão aos cursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> – Concorrência forte; – Setor com muita oferta e pouca procura;

– Falta de profissionais com talento no setor.

Fonte: Elaboração Própria

1.2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

De forma a orientar a presente investigação acerca da influência das dimensões da EB na atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal, foram delineados objetivos aos quais se pretende dar resposta.

O objetivo geral de todo o estudo passa por:

- i. Compreender a influência das dimensões de EB na atração e retenção de talento da geração Z dn setor de TI em Portugal;

Os objetivos específicos passam por:

- i. Identificar a relevância, para os potenciais candidatos, colaboradores e para a organização, da implementação de estratégias de EB no setor de TI em Portugal;
- ii. Compreender a relação existente entre as dimensões de EB e a capacidade de a organização atrair talento da geração Z no setor de TI em Portugal;
- iii. Entender a relação existente entre as dimensões de EB e a capacidade de a organização reter talento da geração Z no setor de TI em Portugal.

1.3. ESTRUTURA

A estrutura da presente investigação é composta por seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a contextualização da temática, a pertinência e relevância, a apresentação da empresa e os objetivos geral e específicos. O segundo capítulo desenvolve um enquadramento teórico focado nos subcapítulos MI, EB, dimensões da EB, atração e retenção de talento e, por fim, atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI. O terceiro capítulo expõe a estrutura da investigação. O quarto capítulo trata a metodologia usada na investigação e as técnicas de recolha e de análise dos dados. O quinto capítulo apresenta os principais resultados obtidos. O sexto capítulo expõe a discussão dos resultados obtidos, descreve as conclusões e as implicações teóricas e práticas e apresenta as limitações da investigação e sugestões de pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo da revisão da literatura é extremamente significativo e relevante no processo de investigação académica para a reflexão e posição crítica perante diversos conceitos, teorias e autores de forma a dar um conhecimento ainda mais rigoroso sobre as temáticas abordadas.

Assim, o capítulo da revisão da literatura está dividido em cinco temas. O primeiro aborda o MI. O segundo está relacionado com a compreensão do conceito de EB. O terceiro está inevitavelmente associado ao estudo das dimensões da EB. O quarto aborda a atração e retenção de talento. O quinto aborda a atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI.

2.1. MARKETING INTERNO

Kotler (1972) define o marketing como uma área relevante para todas as organizações e enfatiza a importância da aposta em estratégias de marketing não apenas com os clientes externos, mas também com os clientes internos (Kotler, 2000). Assim, o MI é uma fusão entre as diversas áreas como de recursos humanos, sociologia, psicologia, economia, gestão, entre outros, com a perspetiva de marketing e foco nos colaboradores (Noutel et al., 2021).

O conceito de MI apresenta uma série de perspetivas distintas desenvolvidas por diversos autores. A partir da década de 70 o MI emerge na indústria dos serviços por Berry et al. (1976). Contudo, o termo apenas se destacou na década de 80 com a noção concebida por Berry et al. (1981) assente na premissa de encarar empregos como produtos internos que

devem satisfazer os desejos e necessidades dos clientes internos, ou seja, os colaboradores, e, simultaneamente, estes devem alcançar os objetivos gerais da organização (Berry et al., 1981; Berry & Parasuraman, 1991). Os autores referem que é fulcral atrair potenciais candidatos com valores convergentes com os das organizações, o que impulsiona a competição por talentos certos. Ainda nesse seguimento, o MI está fundamentado na visão do colaborador como o primeiro cliente da organização (Grönroos, 1981). Assim, George (1990) destaca que a premissa do MI foca em tratar da melhor forma os colaboradores para conseguir o melhor desempenho desta força de trabalho.

Contrapondo a noção de Berry et al. (1976), Saad et al. (2002) não cingem o MI à indústria dos serviços e defendem que qualquer tipo de organização pode usar o MI para facilitar a implementação de estratégias de marketing externo ou outras estratégias organizacionais.

Rafiq e Ahmed (2000) identificam três fases interligadas na conceitualização do MI, sendo estas, numa primeira fase, a satisfação e motivação dos colaboradores, numa segunda fase, a orientação para o cliente e, numa terceira fase, alargando o conceito de marketing, a fase de estratégia de implementação e mudança de gestão.

Na fase de satisfação e motivação dos colaboradores, a maioria da literatura existente cinge os aspetos associados à motivação e satisfação dos colaboradores e associados à pretensão de melhorar a qualidade dos serviços prestados (Rafiq & Ahmed, 2000). Assim, a premissa subjacente a esta fase foi ditada por George (1977), que refere que para uma empresa ter clientes satisfeitos, deve primeiro reunir esforços para satisfazer os seus colaboradores. Os colaboradores apresentam inconsistências e, portanto, existem variações na qualidade de serviço entregue (De Bruin et al., 2021). Segundo Kurdi et al. (2020) a insatisfação dos colaboradores redundando em baixos níveis de produtividade. Em

contrapartida, colaboradores satisfeitos e motivados entregam serviço de alta qualidade, de forma contínua.

A fase de orientação para o cliente foi desenvolvida por Grönroos (1981), a partir da premissa de que as interações comprador-vendedor não concerne apenas a venda ou repetição da venda, mas proporcionam também uma oportunidade de marketing para a organização. Nesse sentido, os colaboradores não só devem estar motivados e satisfeitos como também devem estar orientados para a venda (Qiu et al., 2022). Assim, Grönroos (1985) alarga a definição original de MI, como uma ferramenta para a motivação e satisfação dos colaboradores, mas com orientação para as vendas.

A fase de estratégia de implementação e mudança de gestão foi marcada por vários autores, que assimilaram o MI como uma ferramenta para a implementar estratégias organizacionais (Qiu et al., 2022). Winter (1985) foi um dos autores pioneiros a apresentar o MI como uma técnica para gerir colaboradores com o intuito de atingir os objetivos da organização. O autor refere que o papel do MI é alinhar, educar e motivar os colaboradores com o propósito de atingir os objetivos organizacionais. Qiu et al. (2022) definem esta fase como a fase da difusão dos valores e a administração da mudança organizacional, o que permite o uso do MI para a construção de uma cultura organizacional.

Assim, Rafiq e Ahmed (2000) generalizam o conceito e definem o MI como um esforço planeado que usa uma abordagem de marketing para superar a resistência organizacional à mudança e para alinhar, motivar, integrar e coordenar interfuncionalmente os colaboradores para a implementação de estratégias, com o intuito de gerar a satisfação do cliente através de um processo de desenvolvimento de colaboradores motivados e orientados para o cliente.

Saad et al. (2002) indicam ainda que o MI é uma ferramenta que permite adquirir vantagem competitiva através do alinhamento do mercado interno com o mercado externo e, desta forma, preencher a lacuna existente na GRH.

Para Sarker e Ashrafi (2018), o conceito do MI assenta em proporcionar condições de trabalho adequadas aos colaboradores de forma a colmatar as necessidades destes, como corrobora De Bruin et al. (2021) que argumentam que o comportamento dos colaboradores está diretamente associado com a forma como são tratados.

Ainda nesse seguimento, Kanyurhi e Akonkwa (2016) referem que as organizações que implementam práticas de MI conseguem obter um aumento do nível de compromisso organizacional por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, observar uma redução do nível de rotatividade. Posteriormente, conseguem também notar um incremento na qualidade do serviço, na satisfação dos clientes e na lealdade à marca.

Boukis et al. (2017) defende a importância do mercado interno e destaca a necessidade de a organização ser atrativa com o intuito de captar e reter talento. Desta forma, a organização deve identificar e entender as necessidades dos colaboradores. Nesse sentido, o MI requer a colaboração ativa dos colaboradores da organização de forma a averiguar e colmatar as necessidades da empresa (Lings & Brooks, 1998).

Ainda que, conceptualmente, os pressupostos de marketing externo e de marketing interno sejam os mesmos, existem diferenças significativas (Rafiq & Ahmed, 1993).

Nesse sentido, Piercy e Morgan (1991) defendem que as organizações devem adaptar internamente técnicas usadas externamente, como a segmentação, target, posicionamento, entre outras. As técnicas de segmentação, target e posicionamento devem ser assentes nas diferentes características dos colaboradores, de forma a identificar e entender as necessidades destes e responder em consonância com as mesmas.

Rafiq e Ahmed (1993) adaptaram ainda a estrutura de marketing-mix (7P's) para o MI. Assim, o produto no contexto de MI corresponde aos postos de trabalho dos colaboradores da organização assim como as práticas que visem as condições de trabalho dos colaboradores e a satisfação destes. A promoção na perspectiva MI concerne a comunicação aos colaboradores, alternando entre briefings orais, newsletters e vídeos corporativos, entre outros. Para De Bruin et al. (2021) a promoção revela a importância dos colaboradores na estratégia organizacional da empresa. O preço no enquadramento de MI equivale aos salários dos colaboradores, que devem receber o valor justo pelo trabalho para cumpram as tarefas que lhes são exigidas. Rafiq e Ahmed (1993) referem que os colaboradores devem ser recompensados por novas tarefas com aumentos salariais e prémios. A distribuição no prisma do MI indica os aspetos tangíveis e intangíveis relacionados com o ambiente de trabalho. Segundo De Bruin et al. (2021), a distribuição engloba ainda aspetos como a cultura que se incorpora com o local de trabalho. Os processos na perspectiva de MI são referentes ao método de entrega de produto, seja por media ou mesmo através dos próprios responsáveis por passagem de informação, disciplina e criatividade. As pessoas no enquadramento de MI concernem todos os envolvidos na produção e entrega do produto assim como os colaboradores que o irão receber e influenciar as perceções dos consumidores externos. As evidências físicas no MI referem o meio envolvente, ou seja, o local de trabalho e, conseqüente, a entrega de produto (Saad et al., 2002).

O MI foca, essencialmente, em estratégias assentes na otimização da experiência dos colaboradores na empresa. Contudo, é essencial transmitir, não só internamente como externamente, a experiência dos colaboradores na empresa de forma a atrair potenciais candidatos e reter colaboradores. Assim, apesar de conceitos autónomos, o MI e o EB estão inerentes. Na secção seguinte será abordado, em profundidade, o conceito de EB.

2.2. EMPLOYER BRANDING

O capital humano é o principal recurso de uma organização, sendo fulcral obter esse recurso como vantagem competitiva (Hadi & Ahmed, 2018). Portanto, definir o posicionamento das empresas enquanto empregadoras é essencial para captar os potenciais candidatos e reter os colaboradores (Alshathry et al., 2017; Gregorka et al., 2020).

O EB é uma área multidisciplinar que une os departamentos de marketing e de recursos humanos de uma empresa para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia eficaz (Ambler & Barrow, 1996).

Apesar de ser um âmbito da literatura em ascensão, o EB é apresentado em diferentes contextos e nem sempre com uma definição totalmente consensual (Kargas & Tsokos, 2020).

Ambler e Barrow (1996) definem o EB como sendo um conjunto de características económicas, funcionais e psicológicas proporcionadas e identificadas na organização. Em contrapartida, Backhaus e Tikoo (2004) direcionam o conceito de EB a um nível interno e externo e definem o termo como sendo o esforço que uma organização desenvolve no sentido de comunicar o que a diferencia e distingue enquanto empregadora. Portanto, da mesma forma que o branding de uma marca estabelece um posicionamento único para os clientes externos, o EB direciona-o para os clientes internos. Numa fase posterior, Ahmad et al., (2019) clarificam que o EB é a soma dos esforços de uma empresa para alcançar o estatuto de empregador de eleição.

Efetivamente, é fulcral para as organizações implementar estratégias de EB para atrair e reter talento e, portanto, é essencial entender a estrutura do EB (Kashyap & Verma, 2018; Styvén et al., 2022).

Assim, desenvolver uma estratégia de EB assenta, essencialmente, nas fases complementares seguintes (Backhaus & Tikoo, 2004).

O pressuposto do EB consiste, então, em “dar e receber” e este acordo é comunicado com o EVP, que consiste numa declaração da imagem que uma organização quer transmitir (Mosley & Schmidt, 2017). Então, primeiramente, desenvolve-se a EVP de acordo com o alinhamento com os objetivos organizacionais, através de um conjunto de critérios únicos que atraem os potenciais candidatos a integrar uma empresa e os colaboradores a permanecer na mesma (Backhaus & Tikoo, 2004; Matongolo et al., 2018). Arasanmi e Krishna (2019) definem a EVP como sendo um conjunto de características, tangíveis ou não tangíveis, proporcionados por uma organização que demonstram o contributo dos colaboradores, know-how, experiência ou competências, em prol dos objetivos da mesma.

Assim, seguidamente, a marca da empresa é exteriorizada através de uma estratégia de marketing de forma a atingir não só o público-alvo, mas também para sustentar a cultura interna, tendo ainda o intuito de atrair colaboradores com a divulgação das práticas, das vantagens e dos benefícios de pertencer à empresa e, desta forma, unir a organização (Backhaus & Tikoo, 2004; Verčič., 2021).

E, por último, a estratégia de EB é internalizada para integrar a cultura organizacional da empresa com o pressuposto da retenção de talento e, assim, desenvolver uma equipa difícil de replicar para atingir os objetivos organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004; Matongolo et al., 2018). Segundo Gregorka et al. (2020), esta fase é crucial para transmitir a proposta de valor de uma organização.

O conceito de EB é uma área fulcral para os colaboradores, sendo que está a ser usado por organizações como uma ferramenta de longo prazo para desenvolver uma perceção identificável e única, não só internamente, mas também externamente (Ahmad et al., 2019; Backhaus & Tikoo, 2004).

O EB é ainda uma forma de diferenciar empresas enquanto empregadoras comparativamente à concorrência (Backhaus & Tikoo, 2004). A organização desenvolve vantagem competitiva não só através da aquisição como também através da combinação dos recursos físicos, humanos e organizacionais de forma que o valor acrescentado seja difícil de imitar por concorrentes (Ahmad et al., 2019).

Assim, De Stobbeleir et al. (2018) e Tanwar e Prasad (2017) afirmam que organizações que adotam estratégias estruturadas contínuas de EB têm uma menor taxa de rotatividade, portanto, conseguem atrair e reter talento. Também Berthon et al. (2005) acrescentam que o EB contribui não apenas para atrair potenciais candidatos com mais facilidade, mas também minimizar o custo de aquisição. Veloso (2018) refere que é fulcral existir um alinhamento entre a EB e a marca corporativa e uma identificação por parte dos potenciais candidatos e colaboradores com a organização. Em complementaridade, Backhaus e Tikoo (2004) referem que o investimento em capital humano enriquece o desempenho da empresa.

De facto, o EB expande-se para lá do recrutamento de potenciais candidatos e retenção dos colaboradores e, portanto, deve abranger todo o ciclo de vida dos colaboradores, isto é, fase de atração, fase de candidatura, fase de entrada, fase de retenção e fase de desenvolvimento (Kapoor, 2010; Veloso, 2018).

A fase de atração é, essencialmente, o contacto inicial com o candidato e, portanto, é fulcral para o conhecimento de uma empresa assim como para a perceção de atratividade desta enquanto empregadora. A fase de candidatura entende a gestão da experiência de submissão da candidatura, a seleção e a contratação. A fase de entrada ou *onboarding* compreende a integração dos novos colaboradores e, assim, é essencial para estabelecer uma identificação com a empresa. A fase de retenção é fulcral para criar um diálogo aberto com os colaboradores. A fase de desenvolvimento proporciona promover a aprendizagem contínua

dos colaboradores. A fase de saída é essencial para obter um *feedback*, para auxiliar no aprimoramento da estratégia de retenção futura. A fase de *alumni* concerne a manutenção do contacto com os antigos colaboradores, para continuar a obter um *feedback* da experiência na empresa para candidatos (Veloso, 2018).

Em todo o ciclo de vida é crucial que os benefícios permaneçam alinhados com as etapas da carreira dos profissionais na organização. Assim, a empresa estabelece uma perspetiva de empregadora que procura atender às necessidades dos potenciais candidatos e colaboradores (Backhaus, 2016; Veloso, 2018).

Assim, desenvolver e implementar uma estratégia de EB é vantajoso para as organizações. Recentemente, 20 anos depois do artigo original, Barrow e Ambler (2016) descrevem os resultados de uma estratégia de EB numa organização, sendo estes, maior capital próprio, menores custos de recrutamento, melhor envolvimento com os colaboradores, melhor delegação, melhor agilidade, melhor cooperação entre departamentos e equipas e melhor avaliação de desempenho.

As estratégias de EB são implementadas para as organizações obterem o estatuto de empregadora de eleição apesar da concorrência, sendo, assim, essencial o acompanhamento das tendências do mercado de forma a atrair e reter talento (Tanwar, 2016; Tanwar & Prasad, 2017).

Abordado o conceito de EB, na subsecção seguinte serão abordadas as dimensões de EB.

2.2.1. Dimensões de Employer Branding

Desde a abordagem primária do conceito de EB estabelecida por Ambler e Barrow (1996), foram concebidos avanços relativamente às dimensões de EB. Contudo, as

investigações anteriores apresentam certas limitações, havendo a necessidade de desenvolver uma escala de medição fiável de EB (Tanwar & Prasad, 2017).

Ambler e Barrow (1996) identificam as características económica, funcional e psicológica. Assim, a dimensão económica representa compensações monetárias e materiais, a dimensão funcional está relacionada com as atividades de desenvolvimento de carreira e outros e, por último, a dimensão psicológica refere o sentido de pertença, orientação e finalidade (Ambler & Barrow, 1996; Zhu et al., 2014). No entanto, Ambler e Barrow (1996) não desenvolvem uma escala para medir a EB (Hillebrandt & Ivens, 2013).

Subsequentemente, Berthon et al. (2005) amplificam as dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996) e desenvolvem uma escala válida para medir a EB composta por valor de interesse, valor social, valor económico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação.

Assim, o valor de interesse determina se são proporcionadas práticas de trabalho estimulantes e inovadoras, que dispõem das competências dos colaboradores para desenvolver tarefas desafiadoras, mas alcançáveis, o valor social estabelece se o ambiente de trabalho é saudável para os colaboradores, o valor económico pressupõe se são asseguradas compensações e benefícios, isto é, o que é oferecido pela organização numa perspetiva económica, o valor de desenvolvimento indica se são implementadas iniciativas de desenvolvimento da carreira de forma a impulsionar oportunidades futuras, e, por último, o valor de aplicação aponta se existem oportunidades de aplicação de aprendizagens e partilha de conhecimentos (Berthon et al., 2005).

Posteriormente, Tanwar e Prasad (2017) e Nanjundeswaraswamy et al. (2022) também aplicam as dimensões propostas por Ambler e Barrow (1996) e desenvolvem uma outra escala válida para medir o EB composta por compensação e benefícios, oportunidades de

desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional.

i. Compensações e Benefícios

A dimensão compensação e benefícios estabelece os incentivos financeiros e não financeiros que uma organização oferece (Berthon et al., 2005; Tanwar e Prasad, 2017).

Assim, as compensações são um incentivo monetário ou não monetário direto pago aos colaboradores em troca do trabalho exercido, como o salário ou bônus. Em contrapartida, os benefícios são um incentivo não monetário indireto pago aos colaboradores em troca do trabalho exercido, como férias adicionais, seguro de saúde, seguro de vida, flexibilidade, entre outras vantagens (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Apesar de o salário ser um dos fatores mais significativos, os colaboradores consideram igualmente relevante o complemento de compensações e benefícios (Dabirian et al., 2017). Assim, oferecer um pacote adequado de compensações e benefícios resulta diretamente na atração e retenção de talento (Kashyap & Verma, 2018; Bharath & Nagesh, 2018).

De facto, Bussin e Mouton (2019) referem que uma organização com um EB sólido atrai facilmente potenciais candidatos e retém colaboradores com compensações e benefícios menores comparativamente a uma empresa com um EB ainda não estabelecido. Portanto, existe uma maior predisposição por parte dos potenciais candidatos e colaboradores de integrar uma organização por compensações e benefícios menores se existir uma perceção positiva desta enquanto empregadora.

ii. Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira

A dimensão oportunidades de desenvolvimento de carreira concerne iniciativas proporcionadas por uma organização relacionadas com a progressão e a facilitação de

mudança de carreira intraorganizacional ou interorganizacional (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Originário do latim *carraria*, o termo carreira, usado como constructo em diversos domínios, designa uma estrada para carros e transmite a ideia de uma trajetória. Assim, a carreira é uma sequência de funções, categorias profissionais, papéis, atividades ou experiências que um profissional desempenha (Arnold, 1997).

O desenvolvimento de carreira consiste num processo contínuo diretamente associado às metas e objetivos estabelecidos por colaboradores. Normalmente, envolve a formação e desenvolvimento para a aquisição de habilidades necessárias de forma a progredir em cargos superiores na organização (Tanwar e Prasad, 2017).

Efetivamente, o EB comunica as expectativas de carreira em termos de oportunidades de desenvolvimento de carreira (Berthon et al., 2005). Assim, é fulcral estabelecer oportunidades de desenvolvimento de carreira nas organizações de forma não só reter colaboradores como também atrair potenciais candidatos e constatar a indispensabilidade destes para a empresa. Portanto, na fase de seleção, os potenciais candidatos devem ser diretamente questionados sobre os objetivos de carreira a longo prazo e, na fase de retenção, a organização deve ser capaz de proporcionar o desenvolvimento de carreira que o colaborador pretende (Ahmad et al., 2019; Veloso, 2018). Contudo, se a organização não consegue atender ao colaborador, a alternativa deste é candidatar a uma outra empresa (Ahmad et al., 2019).

iii. Formação e Desenvolvimento

A dimensão formação e desenvolvimento enfatiza as atividades educacionais dentro de uma empresa geradas para esclarecer conceitos, adquirir habilidades e aprimorar atitudes, de forma a incrementar as qualificações ou aperfeiçoar aquelas que os colaboradores já

possuem para estes executarem o trabalho proposto (Berthon et al., 2005; Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Existem vários sistemas de formação e desenvolvimento, como formação interna, tutoria e pagamento total pelos empregadores em benefício da formação (Tanwar & Prasad, 2016).

Assim, a formação está associada à aquisição de competências técnicas pontuais para um propósito específico previamente definido, isto é, a curto prazo. Em contrapartida, o desenvolvimento está associado com o desenvolvimento de competências conceituais num processo contínuo, a longo prazo (Tanwar & Prasad, 2017).

Rastogi et al. (2020) defendem que os potenciais candidatos e colaboradores estão a priorizar a formação e desenvolvimento que uma organização proporciona e, portanto, esta dimensão resulta num fator relevante na atração e retenção de talentos. Tanwar e Prasad (2016) referem também que a formação e desenvolvimento está diretamente relacionada com a EB, dado que implica a perceção de potenciais candidatos e colaboradores acerca de uma organização enquanto empregadora.

iv. Ambiente de Trabalho

A dimensão ambiente de trabalho estabelece as características de um ambiente de trabalho saudável para os colaboradores, ou seja, um ambiente de trabalho considerado calmo, relaxado e funcional, onde o trabalho de equipa e o apoio mútuo prevalecem (Berthon et al., 2005; Tanwar & Prasad, 2017).

Um ambiente de trabalho saudável é fulcral para assegurar que os colaboradores cumprem as funções que lhes competem. De facto, as organizações estão a investir no ambiente de trabalho de forma a estimular os colaboradores, sendo com investimentos nas instalações, aplicação de flexibilidade de horários, atividades interativas, autonomia, entre outros (Verčič, 2021).

Assim, um ambiente de trabalho saudável emerge como um fator distintivo para o EB por impulsionar a atração e retenção de talentos nas empresas e propiciar a vantagem competitiva ao ser incluído na EVP (Dabirian et al., 2017; Tanwar & Prasad, 2016).

v. Equilíbrio Vida Profissional e Pessoal

A dimensão equilíbrio entre vida profissional e pessoal determina, essencialmente, a capacidade o colaborador gerir a esfera profissional e pessoal de forma que as exigências de ambas coexistam sem constrangimentos ou interferências (Tanwar & Prasad, 2016). Assim, as organizações devem incorporar uma componente voltada para o equilíbrio da vida profissional e pessoal (Tanwar & Prasad, 2017).

Segundo Tanwar e Prasad, 2017, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é considerado um fator notável de atração e retenção de talento.

A dimensão quando se refere à flexibilidade do trabalho, tais como local de trabalho, semanas de trabalho comprimido ou flexibilidade de horários (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). Portanto, enquanto o empregador comum estabelece horários padrão fixos regulamentados no contrato que o empregado deve cumprir (semanal, diário, entre outros), o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal estabelece flexibilidade de horários, férias sabáticas ou regulamentos relativos à hora de almoço. Assim, os horários de trabalho flexíveis dão uma certa autonomia sobre onde e quando realizar tarefas relacionadas com o trabalho (Saxena, 2018).

Os colaboradores priorizam ainda a redução do horário normal em troca de um horário de trabalho flexível para ganharem independência e autonomia em relação ao seu tempo disponível para melhor equilibrar o trabalho e as exigências pessoais (Dabirian et al., 2017).

vi. Ética e Responsabilidade Social

A dimensão ética e responsabilidade social corporativa estabelece o compromisso da organização, proativo e coerente, tanto ético quanto social (Biswas & Suar, 2016).

Assim, a ética corporativa está correlacionada com os morais que regulam o comportamento humano, como hábitos, regras e convenções pré-estabelecidas para um bom convívio. Assim, organização deve atuar além do âmbito legal e visar também questões como transparência nas ações, controlo financeiro, investigação e solução de problemas, entre outros. A responsabilidade social corporativa está assente nos mesmos padrões da ética corporativa, mas não se limita às organizações, ou seja, perpetua em vários âmbitos do desenvolvimento sustentável, desde meio ambiente a dignidade humana (Bharath & Nagesh, 2018).

Tanwar e Prasad (2017) afirmam que a ética e responsabilidade social corporativa é um fator significativo para o EB por impulsionar a atração e retenção de talentos nas empresas.

Contudo, o compromisso corporativo depende não só das ações da organização como também dos colaboradores e, portanto, estes são parceiros na consecução do comportamento eticamente e socialmente responsável da empresa (Carlini et al., 2019).

vii. Cultura Organizacional

A dimensão cultura organizacional consiste em valores, normas, padrões de comportamento e expectativas comuns que controlam a forma como os colaboradores atuam para alcançar os objetivos que a organização propôs. De forma a simplificar, a cultura organizacional representa a personalidade das empresas (De Stobbeleir et al., 2018).

Um dos critérios mais diferenciadores nas organizações é, efetivamente, a cultura organizacional. A cultura organizacional desenvolve-se através das vivências e experiências dos colaboradores e tem o intuito de dar coerência à organização (Mushfiqur et al., 2018).

Se alinhada, a cultura organizacional capta e preserva talentos (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Assim, cada empresa cria regras que guiam o comportamento dos colaboradores e que devem ser aceites e cumpridas por todos de forma a unir a organização (Bilhim, 2001). Tendo em conta que cada organização tem uma cultura própria e distinta, é possível fazer a análise desta em diferentes níveis, de acordo com vários aspetos. Bilhim (2001) refere que a cultura organizacional é analisada, inicialmente, de acordo com os aspetos visíveis e palpáveis que, ainda que de fácil acesso, é de difícil interpretação, seguidamente, através dos valores que defende, algo que é de difícil acesso, sendo possível obter essa informação através de uma investigação mais profunda com os membros da organização, e, por último, pelos pressupostos básicos adjacentes, isto é, as razões pelas quais os membros da organização se comportam de determinada forma.

Assim, as dimensões abordadas no presente subcapítulo estão relacionadas. As características propostas por Ambler e Barrow (1996) que estão relacionadas com as dimensões sugeridas por Berthron (2005) que, por sua vez, estão associadas às dimensões propostas por Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).

As características económicas estão associadas ao valor económico que, por sua vez, estão ligadas às compensações e benefícios. Já as características funcionais estão inerentes ao valor de desenvolvimento e também ao valor de aplicação que, por sua vez, estão associadas às oportunidades de desenvolvimento de carreira e à formação e desenvolvimento. Por último, as características psicológicas estão ligadas ao valor de interesse e também ao valor social que, por sua vez, estão referentes às dimensões ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social, cultura organizacional (Kashive et al., 2020).

Abordadas as dimensões da EB, na secção seguinte será abordada a atração e retenção de talento.

2.3. ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO

As dimensões de EB têm repercussão direta em toda a experiência dos colaboradores numa organização e, portanto, também na atração e retenção destes (Hadi & Ahmed, 2018).

A relevância de uma organização atrair e reter talento está associada discrepância entre a oferta e a procura no mercado de trabalho, discrepância com tendência em crescimento. (Chhabra & Sharma, 2014). A atração de talento assenta num conjunto de critérios únicos proporcionados por uma organização para atrair os potenciais candidatos e a retenção, engloba o conjunto de critérios únicos proporcionados para reter os colaboradores (Gregorka, 2020).

A atração e retenção de talento é uma consequência da implementação de estratégias de EB traçadas nas organizações que geram a perceção de um empregador de eleição (Armstrong, 2007). Assim, as empresas devem delinear estratégias de atração, de forma a atrair potenciais candidatos, e de retenção, de forma a evitar a saída de colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Čič, & Žižek, 2017).

A atração de talento denota a capacidade de uma organização atrair os potenciais candidatos a enviar ou não uma candidatura com o que este percebe (Berthon et al., 2005).

Contudo, a atratividade também pode ser medida através da opinião dos potenciais candidatos, se estes se sentem atraídos por uma empresa, sendo que depende de diversos critérios (Berthon et al., 2005; Puri, 2018).

Em contrapartida, a retenção de talento assenta na capacidade de uma organização reter os colaboradores por um período superior ao dos concorrentes (Backhaus & Tikoo, 2004),

Para Matongolo et al. (2018) e Rastogi et al. (2020) a retenção é a abordagem de uma empresa manter os colaboradores alinhados com os objetivos organizacionais.

O EB contribui para a retenção dos colaboradores ao desenvolver uma imagem corporativa apelativa que os colaboradores não vêm em outras organizações (Hadi & Ahmed, 2018). A partir do momento em que um empregado adere a uma organização, a pessoa é exposta à EB, o que não só permite às organizações promover a experiência do colaborador num todo, mas também dá às organizações a possibilidade de se tornarem num empregador de escolha (Gilani & Cunningham, 2017).

A retenção deve ser um dos principais objetivos de uma organização, pois a aquisição de talento é essencial, mas a retenção é substancial, sendo que é mais dispendioso orientar e formar novos colaboradores do que manter os atuais. Nesse seguimento, o custo da contratação estimado de um novo trabalhador é o equivalente ao dobro de um salário anual do mesmo (Tlaiss et al., 2017).

Assim, como destacado anteriormente, capacidade de uma organização atrair potenciais candidatos e reter colaboradores assenta em características económicas, características psicológicas e características funcionais. As características económicas estão associadas a salários elevados, compensações, estabilidade, horário de trabalho flexível, entre outras condições. Já as características psicológicas, tratam a cultura organizacional clara e objetiva, relações interpessoais saudáveis, avaliação objetiva de resultados, condições que enfatizam o sentimento de pertença e reconhecimento que o trabalhador sente em relação à organização onde trabalha. Por último, as características funcionais estão relacionadas ao conteúdo do

trabalho, formação, oportunidades de desenvolvimento de carreiras (Ambler & Barrow, 1996).

Contudo, é fulcral que a imagem da empresa enquanto empregadora seja real, dado que, se isso não acontecer, traduz-se em rotatividade (Kashyap & Verma, 2018).

Na subsecção seguinte, serão apresentadas, sucintamente, as características da geração Z no setor de TI de forma a entender como atrair e reter este talento.

2.3.1. Atrair e Reter Talento da Geração Z no Setor de TI

Os colaboradores têm uma experiência direta com os empregadores e, desta forma, têm uma perceção mais precisa sobre a cultura organizacional de uma empresa. Ademais, estes são praticamente os embaixadores da empresa (Kargas & Tsokos, 2020; Tanwar & Prasad, 2017). Assim, é primordial que os empregadores invistam capital humano e envolvam todos os membros da organização na promoção de uma imagem positiva (Graham & Cascio, 2018).

Os empregadores têm de, previamente, compreender o que os potenciais candidatos e colaboradores priorizam e implementar estratégias de EB para os atrair e reter e, assim, garantir um crescimento contínuo da empresa (Schroth H., 2019).

De facto, cada individuo apresenta traços de personalidade, contextos e hábitos distintos, mas quando inseridos numa determinada categoria apresentam características comuns. Assim, indivíduos da mesma geração e do mesmo setor existem semelhanças (Schroth H., 2019; Twenge et al., 2010).

Uma geração é, essencialmente, um grupo de indivíduos classificados através de um intervalo de idades que partilham eventos, tais como, guerras, ideologias políticas, crises

sociais, mudanças económicas e inovações tecnológicas, e que orientam uma compreensão das características destes grupos de indivíduos no geral (Twenge et al., 2010). Portanto, as gerações desenvolvem uma personalidade que influencia a postura perante o mercado de trabalho (Smola & Sutton, 2002).

Segundo McCrindle e Wolfinger (2009), são quatro as gerações que coexistem no mercado de trabalho: os Baby Boomer (nascidos entre 1946-1964), a Geração X (nascidos entre 1965-1979), a Geração Y ou os Millennials (nascidos entre 1980-1994) e, por último, a Geração Z ou iGeneration (nascidos entre 1995-2010).

Efetivamente, Bejtkovsky (2016) e McCrindle e Wolfinger (2009) apontam para o início da geração Z no ano de 1995, o que está em concordância com o ano de fim da geração anterior e o fim desta geração para o ano de 2010. Contudo, relativamente aos intervalos temporais a que pertencem as gerações, não existe uma concordância generalizada, sendo que se intensifica na geração Z por ser a menos explorada.

A literatura não apresenta, ainda, indicações concretas de como atrair e reter talento na geração Z dado a recente entrada no mercado de trabalho. Não obstante, os aspetos priorizados pela geração Z já apresentaram algumas perspetivas sobre esta geração (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Schroth H., 2019).

A geração Z é composta por jovens adultos que vivenciam condições sociais, políticas e ambientais incertas desde eventos como o 11 de setembro, o terrorismo global, a violência escolar e ainda a incerteza económica. Ademais, é também a primeira geração a crescer numa realidade totalmente digital, não estando entrosada com a época sem Internet e, portanto, estão acostumados a um ambiente de informação veloz numa era de alta tecnologia (Williams & Page, 2011). Com uma mentalidade global e diversificada, provêm de uma mistura mais ampla de origens criadas com ideias e experiências únicas que determinam a

perspetiva sobre os assuntos (Bencsik et al., 2016). Contudo, a geração Z é a nova geração de conservadores dado que estimam as tradições, a importância da família e agem de forma responsável (Williams & Page, 2011).

Resumida por diversos autores, a geração Z é autoconfiante, muito otimista, corajosa, impaciente, altamente impulsiva, de rápida aprendizagem, capaz de trabalhar simultaneamente e produtivamente em várias tarefas (Bencsik et al., 2016; Kitchen & Proctor, 2015; Williams & Page, 2011).

Assim, atrair e reter talento da geração Z exige uma postura mais proactiva das organizações e implica processos de reorganização planeada capazes de contornar as adversidades (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Schroth H., 2019).

No que refere às compensações e benefícios, apesar de serem totalmente disponíveis e empenhados para trabalhar, a geração Z opta por empresas que proporcionam um salário que corresponda às qualificações que apresentam (Gaidhani et al., 2019). Contudo, valoriza ainda mais as compensações e benefícios oferecidos desde um plano de saúde, férias, horários flexíveis, licença de maternidade e paternidade, bónus anuais, oportunidades (Harris, 2020). Assim, a geração Z pretende ser reconhecida e recompensada e tem a estabilidade financeira como um critério importante para se candidatar uma vaga ou manter numa empresa (Bejtkovsky, 2016).

Quanto às oportunidades de desenvolvimento de carreira, apesar de inexperientes, os colaboradores da geração Z são ágeis, competitivos e ambicionam adquirir competências e progredir por próprio mérito. Contudo, são também impacientes e estão acostumados a resultados de curto prazo, incluindo a rápida progressão para cargos mais altos. Portanto, é fulcral para as organizações proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento (Singh & Dangmei, 2016). Ademais, não pretendem fazer uma única coisa ou estar numa

única empresa em todo o percurso profissional (Bejtkovsky, 2016). Exigem ser informados, ser reconhecidos pelo trabalho que realizam e ter a possibilidade de opinar (Gaidhani et al., 2019; Schroth H., 2019). Assim, são as oportunidades de carreira que poderão motivar a geração Z a candidatar-se a uma vaga ou manter-se numa empresa (Bencsik et al., 2016).

Um estudo no setor hoteleiro de Goh e Lee (2018), mostra ainda que os colaboradores do setor hoteleiro da geração Z não são motivados pelo salário, mas pelas perspectivas de carreira. Goh e Lee (2018) concluem que para atrair e reter a geração Z, os empregadores do setor hoteleiro devem concentrar-se na carreira dinâmica, entusiasmante e estável, com oportunidades de viajar para trabalhar internacionalmente.

Bejtkovsky (2016) refere ainda que a geração Z inclui os estágios internacionais no top 5 de critérios mais importantes para crescer tanto profissionalmente como pessoalmente.

Relativamente à formação e desenvolvimento, para progredir na carreira, a geração Z tem também a constante necessidade de *upskilling* e *reskilling* e, neste sentido, valorizam as oportunidades de formação e de desenvolvimento. A aquisição de novas habilidades e novas competências de desenvolvimento profissional e também pessoal é muito importante e, portanto, valorizam também os processos de mentoria e revelam necessidade de orientação (Schroth H., 2019). Além disso, a geração Z espera um desenvolvimento constante e uma boa rede profissional (Bejtkovsky, 2016).

No que concerne o ambiente de trabalho, a geração Z valoriza um ambiente de trabalho colaborativo com interações sociais. Para a geração Z as relações são muito importantes e, portanto, preferem trabalhar em equipa e em escritórios em espaço aberto ao invés de trabalharem isolados (Stahl, 2019). Contudo, contrariamente a outras gerações, a geração Z não tem aptidões interpessoais para comunicar ou desenvolver relações com companheiros de trabalho (Lazányi & Bilan, 2017).

No que refere o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, para a geração Z é importante encontrar e manter o equilíbrio adequado entre trabalho e tempo livre (Gaidhani et al., 2019). Contudo, valoriza menos o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do que as gerações anteriores (Stahl, 2019). Valoriza a flexibilidade no trabalho, horários de trabalho flexíveis e possibilidade de trabalhar ocasionalmente em casa, é independente e dedicado (Harris, 2020; Lazányi & Bilan, 2017). Separa o profissional e pessoal, isto é, a geração Z concentra-se e esforça-se ao máximo no horário de trabalho e, portanto, os empregadores devem colocar esta geração a trabalhar de forma mais eficiente e não a trabalhar mais horas (Stahl, 2019).

Relativamente à ética e responsabilidade social, a geração Z têm uma forte ética de trabalho, valoriza a diversidade e inclusão e apresenta características de tolerância, justiça e consciência social, cultural e ambiental (Stahl, 2019). Assim, valoriza empregadores que se empenham em proporcionar num futuro diferente e que têm uma posição quanto às causas sociais, como a igualdade e inclusão, que estão conscientes dos problemas ambientais, que se preocupam com critérios a longo prazo, como crises económicas, mudanças climáticas, desigualdade, saúde pública, questões sociais, limpeza de florestas, limpeza de praias, redução de CO₂, entre outros (Harris, 2020; Schroth H., 2019).

Quanto à cultura organizacional, a geração Z valoriza a realização, os desafios, a autonomia, o reconhecimento, a inovação e a criatividade, todos estes aspetos ligados à cultura organizacional (Bejtkovsky, 2016). Também valoriza organizações comprometidas com a saúde mental dos profissionais (Schroth H., 2019).

Assim, é crucial para as organizações garantir o cumprimento da promessa de marca feita aos seus colaboradores, uma vez que permitem o aumento não só da taxa de retenção, mas também da taxa de atração (Tanwar & Prasad, 2017). Ahmad et al., (2019) assinalam que

quanto mais importância os profissionais sentem que têm das organizações onde trabalham mais lealdade têm para com elas.

3. MODELO DE ANÁLISE

Concluída a apresentação dos fundamentos teóricos que suportam a presente investigação, neste capítulo será desenvolvido o modelo de análise.

De facto, uma investigação deverá de iniciar por um ponto de partida de forma a obter uma solução para a problemática em investigação. Assim, o modelo de análise representa essa solução.

O modelo de análise é um esquema orientador da conceção teórica que identifica os critérios que influenciam a problemática a ser investigada e organiza as variáveis e dinâmicas da investigação.

3.1. APRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

A presente investigação está dividida em diversas temáticas consideradas relevantes para a contextualização da problemática de compreender a influência das dimensões da EB na atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal.

Assim, o modelo conceptual proposto na Figura 2 é composto por 7 dimensões da EB propostas por Nanjundeswaraswamy et al. (2022) e Tanwar e Prasad (2017), sendo estas compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional que influenciam a atração e retenção de talento que acaba de entrar o mercado de trabalho, a geração Z, nomeadamente no setor de TI em Portugal.

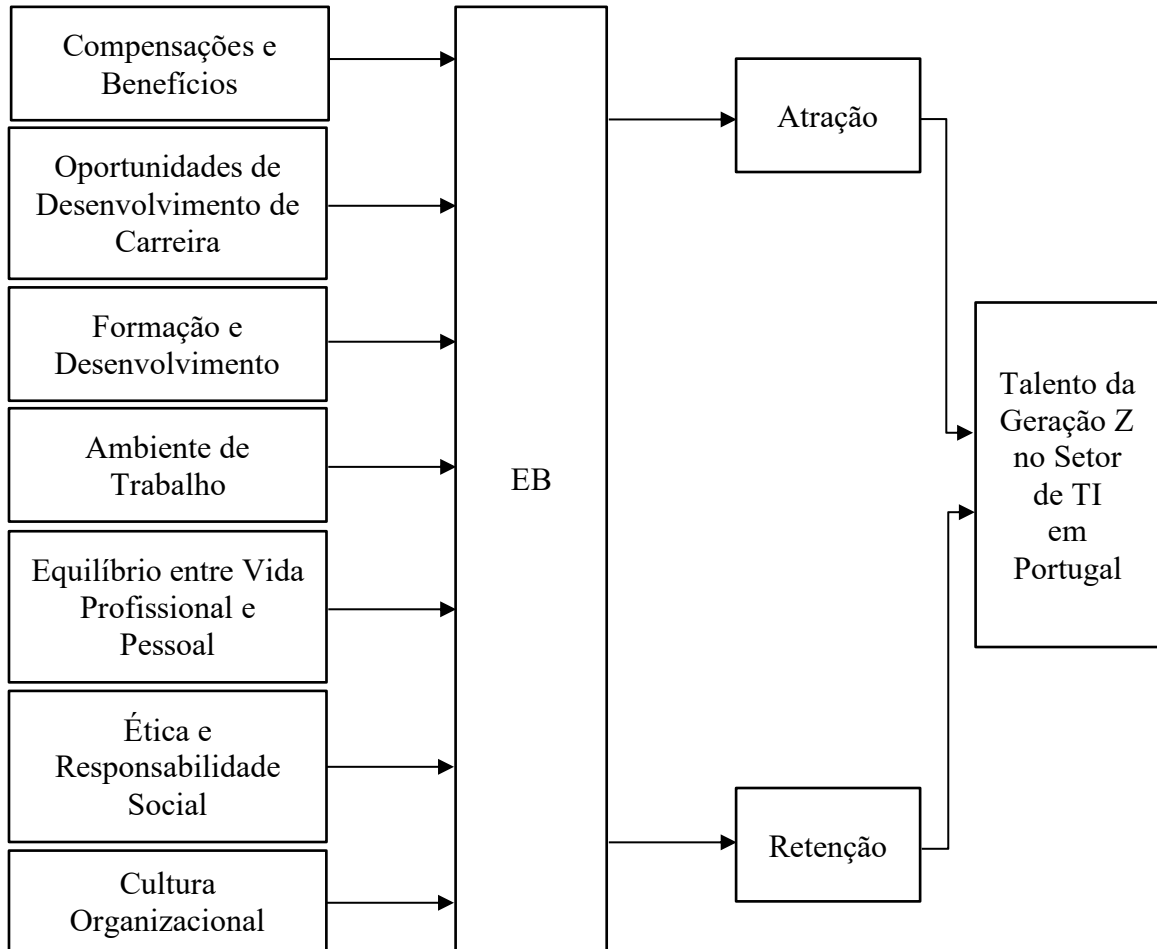


Figura 2. Modelo de Análise

Fonte: Elaboração Própria

4. METODOLOGIA

A metodologia de um estudo é, essencialmente, a forma como os investigadores recolhem, analisam e interpretam dados com o intuito de solucionar problemas em estudo (Creswell & Creswell, 2018).

Assim, apresentado o enquadramento teórico, no presente capítulo serão identificados e descritos os métodos utilizados para atingir os objetivos propostos para o presente estudo de caso.

O capítulo será segmentado em três subcapítulos. Primeiramente, serão destacados os objetivos delineados para suporte da investigação, em que serão apresentados os objetivos gerais e objetivos específicos a alcançar. Posteriormente, será exposto o método de recolha de dados, que explica detalhadamente a metodologia qualitativa adotada para dar resposta ao problema de investigação. Por fim, serão reveladas as técnicas de recolha de dados adequadas para se proceder às respetivas análises de dados e retirar conclusões.

4.1. OBJETIVOS

De forma a orientar o presente estudo é fulcral delinear objetivos para aos quais se pretende dar resposta. Assim, o objetivo é enquadrar e compreender o papel das dimensões da EB enquanto estratégia de captação e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal assim como entender as dimensões relevantes, sendo relevante entender a perceção que os potenciais candidatos e dos colaboradores.

4.1.1. Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral o presente estudo é compreender a influência das dimensões da EB na atração e retenção de talento da geração Z em Portugal.

Da desconstrução do objetivo geral surgem os objetivos específicos da presente investigação. Assim, apenas é possível responder ao objetivo geral, respondendo rigorosamente a cada objetivo específico seguinte:

- i. Identificar a relevância, para os potenciais candidatos, colaboradores e para a organização, da implementação de estratégias de EB no setor de TI em Portugal;
- ii. Compreender a relação existente entre as dimensões de EB e a capacidade de a organização atrair talento da geração Z no setor de TI em Portugal;
- iii. Entender a relação existente entre as dimensões de EB e a capacidade de a organização captar talento da geração Z no setor de TI em Portugal.

4.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Os métodos de investigação assentam no conhecimento e na informação (Corbin & Strauss, 2000) e, evidentemente, a o presente estudo não é exceção. Inevitavelmente, a metodologia adotada tem de estar de acordo com os objetivos delineados e com os atributos dos objetos em estudo (Augusto, 2014).

O estudo de caso consiste numa estratégia de investigação que se foca em entender a dinâmica apresentada de contextos específicos, sendo usado para descrever, testar ou gerar teorias (Eisenhardt, 1989). Assim, é um método de investigação empírica que investiga um fenómeno num contexto próprio, nomeadamente quando os limites entre o fenómeno e o

contexto não estão claramente delineados. O investigador que usa esta metodologia de investigação, procura respostas para o “como?”, “o quê?” e “porquê?” de forma a explorar, analisar, descrever e explicar um fenómeno individual com o objetivo de compreender o geral (Yin, 2013).

Portanto, de forma a analisar o modelo conceptual anteriormente proposto e para permitir retirar conclusões mais completas para as recomendações a apresentar à Weezie, é selecionada uma metodologia de carácter qualitativo.

A metodologia qualitativa é um método de investigação utilizado de forma a descobrir e compreender temas pouco explorados no próprio contexto em que ocorre, dado que permite conhecer pormenores complexos sobre determinados temas, que dificilmente seriam descobertos com recursos a métodos quantitativos (Corbin & Strauss, 2000). No presente estudo de caso, a abordagem de carácter qualitativo possibilita compreender os significados que os participantes da investigação atribuem ao tema em análise, que, no contexto do presente estudo de caso, se prende com a influência das dimensões da EB na atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal. Assim, o método qualitativo é classificado como uma abordagem interpretativa e subjetiva, que possibilita explorar atitudes, comportamentos e experiências (Dawson, 2002; Oliveira & Ferreira, 2014). É, igualmente, um método de investigação que depende da observação e da assimilação das opiniões dos participantes e, portanto, tem como principal finalidade o estudo de determinadas características de uma população, fenómeno ou experiências, de forma a compreender ou mesmo formular visões diferenciadas sobre uma realidade já conhecida (Gil, 2017). Ademais, a tipologia qualitativa assenta, essencialmente, na indução, interpretação, subjetividade e compreensão dos dados, de forma a explicar eventos

particulares com o intuito de entender o contexto geral e, conseqüentemente, gerar conhecimento futuro (Oliveira & Ferreira, 2014).

Para terminar, é ainda de salientar que as investigações que abordam o papel das dimensões de EB na atração e retenção de talento, como os de Nanjundeswaraswamy et al. (2022) e Tanwar e Prasad (2017), usam a metodologia quantitativa e, por conseguinte, é pertinente estudar este tema recorrendo a uma metodologia qualitativa.

4.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Compreendida efetivamente qual a abordagem metodológica adotada para o presente estudo de caso, é importante entender como será efetuada a técnica de recolha de dados, ou seja, como será testada e verificada qualquer solução ou hipótese na realidade dos factos (Oliveira & Ferreira, 2014).

Assim, uma das fases essenciais da investigação é, certamente, o processo de investigação e de resposta ao problema em investigação através da compreensão de conclusões adquiridas com a recolha dos dados, neste contexto, primários. A recolha de dados pode derivar da extração tanto de dados primários como de secundários. Os dados primários correspondem, essencialmente, a dados que resultam da aplicação de técnicas de recolhas de dados específicos e que respondem aos objetivos do estudo. Por oposição, os dados secundários são dados previamente recolhidos, com tratamento estatístico, partilhados publicamente e que não são da responsabilidade e elaboração da autora (Oliveira & Ferreira, 2014).

Portanto, de acordo com os objetivos propostos, as técnicas de recolha de dados mais adequadas para o presente estudo de caso serão numa perspetiva qualitativa, através de um focus group e de entrevistas para entender certas considerações e aprofundar a temática.

De forma a esquematizar os diferentes objetivos de investigação e respetivas técnicas de recolha de dados usadas é esquematizada a seguinte tabela (Tabela 2).

Tabela 2 - Objetivos e Técnicas de Recolha de Dados

Objetivos	Técnicas de Recolha de Dados
Identificar a relevância, para os potenciais candidatos, colaboradores e para a organização, da implementação de estratégias de EB no setor de TI em Portugal.	Entrevista
Compreender a relação existente entre as dimensões do EB e a capacidade de a organização atrair talento da geração Z no setor de TI em Portugal.	Focus Group
Entender a relação existente entre as dimensões do EB e a capacidade de a organização captar talento da geração Z no setor de TI em Portugal.	Entrevista

Fonte: Elaboração Própria

4.3.1. Focus Group

A técnica de focus group, ou grupos focais, é caracterizada como uma técnica de recolha de dados associada à metodologia qualitativa e consiste, essencialmente, num diálogo interativo entre os participantes de forma a obter uma ampla pluralidade de ângulos sobre determinada temática, numa envolvente de partilha e livre de julgamento, de forma a propiciar o debate de perspetivas (Dawson, 2002). O focus group é usado, essencialmente,

em investigações que exploram tópicos sensíveis, identificam problemas, verificam atitudes e comportamentos (Hennink et al., 2020).

O focus group é dirigido por um moderador que se certifica que o focus group ocorre sem desvios à temática, que alguns participantes não monopolizam a conversa e que todos terem espaço para se expressar. O moderador introduz o tópico, faz as questões essenciais e controla a discussão (Dawson, 2002).

Os participantes possuem, entre si, características comuns que asseguram a homogeneidade, um dos principais requisitos à execução de um focus group. A homogeneidade é uma característica que incide sobre as variáveis sociodemográficas, como a idade, o sexo ou um critério externo que os una (Galego & Gomes, 2005).

4.3.1.1. Procedimentos

O focus group do presente estudo de caso considera os procedimentos identificados por Quivy e Campenhoudt (1992) e, portanto, cumpre o rigor científico da metodologia.

Assim, foi desenvolvido 1 guião de focus group (Anexo i) sustentado nos objetivos específicos e na revisão de literatura, composto por 7 questões a aplicar aos potenciais candidatos da Weezie, segmentadas por 1 questão introdutória, 5 questões-chave e 1 questão de encerramento, de forma a seguir a tipologia de questões sugeridas por Krueger e Casey (2002).

A sessão foi realizada a 16 de setembro às 19:30 horas, com 8 participantes, 3 do sexo feminino e 5 do sexo masculino, e teve a duração de 50 minutos. O focus group foi orientado por um moderador que utilizou um guia para a orientação da sessão (Beyea & Nicoll, 2000),

com a opção de os participantes desenvolverem as próprias questões (Barbour & Kitzinger, 1998).

Como alternativa ao focus group tradicional, efetuado presencialmente em que os participantes se dirigem a um local de encontro, foi efetuado o focus group *online*, uma adaptação viabilizada pela crescente proliferação da tecnologia, e, portanto, foi orientado numa vertente virtual, através do Google Meet, uma plataforma com o propósito de efetuar reuniões à distância (Stewart & Shamdasani, 2017).

Os participantes foram selecionados com base em critérios de seleção específicos (Tabela 3), nomeadamente selecionar indivíduos de empresas distintas, de forma a evitar a poluição do pensamento dos participantes por parte de colegas de trabalho (Barbour & Kitzinger, 1998), com o intervalo de ano de nascimento compreendido entre 1995 e 2010, de forma a pertencerem à geração Z, e com funções enquadradas no setor de TI. Ademais, todos são portugueses. Assim, a seleção criteriosa dos participantes considera, portanto, a necessidade de manter a diversidade demográfica (Bader & Rossi, 1998). Contudo, todos os participantes apresentam um denominador comum, sendo este o facto de serem potenciais candidatos da Weezie (Bloor, 2001).

Tabela 3 - Focus Group com potenciais candidatos da Weezie

Público	Função	Idade
Potenciais Candidatos da Weezie	Software Developer	26
	Front-End Developer.	23
	Cyber Security Engineer	25
	Software Developer	24
	Software Developer	25

Back End Developer	22
Software Quality Assurance	25
Software Developer	22

Fonte: Elaboração Própria

O focus group foi solicitado e confirmado por *LinkedIn*. Assim, a 12 de setembro de 2022 foi efetuado 1 focus group, gravado com expressa autorização dos participantes (Barbour & Kitzinger, 1998).

O focus group obedece às questões éticas inerentes dado que os participantes acordaram a gravação da discussão mesmo sendo informados que não é assegurado, absolutamente, o anonimato e a confidencialidade já que se trata de um método social com diversos membros (Barbour & Kitzinger, 1998). Contudo, de forma a garantir o anonimato e a confidencialidade dos participantes, a identidade foi codificados com a letra P seguido de um número de ordem da intervenção inicial, P1 a P8.

O texto foi transcrito integralmente de forma a incluir expressões ou discursos paralelos, para não existir qualquer extravio de dados na análise e evitar uma análise seletiva e superficial (Bloor, 2001).

4.3.2. Entrevista

A técnica de entrevista é caracterizada como uma técnica de recolha de dados associada à metodologia qualitativa e assenta, essencialmente, na noção de uma interação verbal entre o entrevistador e o respondente sobre a temática refletida (Oliveira & Ferreira, 2014).

Contudo, existem diferentes tipos de entrevistas, como não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas (Dawson, 2002). A tipologia de entrevista mais recorrente são as entrevistas semiestruturadas, que estará no presente estudo como método de recolha de dados. As entrevistas semiestruturadas possibilitam entender as considerações dos respondentes sobre o tema em estudo, não apenas a partir das respostas dadas, mas também nas expressões, silêncios e gestos dos respondentes (Dawson, 2002). A realização e desenvolvimento das entrevistas de cariz exploratório têm como principal finalidade revelar determinados aspetos do fenómeno em estudo. Portanto, as entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses e não para verificar ou validar hipóteses preestabelecidas. É, desta forma, um processo que requer uma certa abertura para ouvir e assimilar novas formas de colocar o problema e não de testar ou validar suposições (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

Assim, será desenvolvida uma lista de temas e questões pertinentes pré-definidos a serem, efetivamente, abordados. Contudo, sendo uma entrevista semiestruturada é igualmente possível que ocorram variações consoante as entrevistas e, portanto, as questões poderão ser adaptadas de acordo com o contexto organizacional específico (Saunders et al., 2009). Ademais, as entrevistas semiestruturadas são direcionadas para conhecer informações específicas que possam ser comparadas ou contrastadas com as informações obtidas anteriormente. Efetivamente, a análise comparativa sobre os temas basilares é consequência da flexibilidade da entrevista e da possibilidade de abertura a eventuais novas questões ou temas relevantes (Dawson, 2002).

As entrevistas têm como principal finalidade responder aos objetivos da investigação e compreender ou auxiliar o entendimento do papel das dimensões da EB na atração e retenção de talento da geração Z, sendo a temática central e o problema geral do presente estudo.

4.3.2.1. Procedimentos

As entrevistas do presente estudo de caso consideram os procedimentos identificados por Quivy e Campenhoudt (1992) e, portanto, cumprem o rigor científico da metodologia.

Assim, foram formulados 4 guiões de entrevistas semiestruturadas (Anexo ii, iii, iv e v) sustentados nos objetivos específicos e na revisão de literatura, mas, dado que se trata de entrevistas semiestruturadas, o uso do guião é adaptado a cada entrevistado (Yin, 2013). Nesse seguimento, o Anexo ii composto por 14 questões a aplicar a colaboradores da Weezie que exercem funções inerentes às TI, o Anexo iii formado por 3 questões a dirigir a colaboradores da Weezie que exercem funções inerentes à EB, o Anexo iv disposto em 3 questões a destinar a colaboradores que exercem funções inerentes à EB em empresas do setor TI, e, por fim, o Anexo v estruturado em 4 questões a remeter a uma especialista em EB. Assim, é possível obter uma visão abrangente relativamente à influência das dimensões de EB na retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal numa perspetiva de para quem efetivamente se destina e de quem implementa as práticas na Weezie, na perspetiva de outras empresas do setor de TI e também numa perspetiva geral de quem implementa práticas de EB noutros setores.

Os entrevistados foram selecionados com base em critérios de seleção específicos (Tabela 4). Para a entrevista com os colaboradores do setor de TI Weezie foram estabelecidos como critérios de seleção a função que desempenham na organização, de forma a estar no setor de TI, a data de início na empresa, para existir uma coerência entre colaboradores com mais ou menos experiência na organização, e ainda o intervalo de ano de nascimento, de forma a estar compreendido entre 1995 e 2010 e pertencer à geração Z. Para a entrevista com colaboradores de EB da Weezie foram determinados como critérios de seleção a função que desempenham na organização, de forma a selecionar colaboradores que trabalhem

diretamente o EB na empresa. Para a entrevista com os empresas foram definidos como critérios de seleção o setor de TI e as funções desempenham na organização, de forma a selecionar colaboradores que trabalhem diretamente o EB na empresa. Para a entrevista com a especialista de EB foram estabelecidos como critérios de seleção outro setor que não o setor de TI e especialização na área. Ademais, todos são portugueses.

Tabela 4 – Entrevistas com colaboradores de TI e EB da Weezie, empresas de TI e especialista de EB

Público	Função na Empresa	Empresa	Idade
Colaboradores TI da Weezie	Front-End Developer	Weezie – Junho 2021	27
	Back-End Developer	Weezie – Setembro 2021	26
	Front-End Developer	Weezie – Março 2020	22
	Back-End Developer	Weezie – Fevereiro 2019	26
Colaboradores EB da Weezie	RH	Weezie – Julho 2021	
	Marketing and Sales	Weezie – Junho 2019	
Empresas TI	Talent Acquisition Specialist	Natixis	
	Internal Communication	PTH	
Especialista EB	Diretora Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação	Grupo Salvador Caetano	

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados foram solicitados e confirmados por *e-mail*. No total, de 12 a 20 de setembro de 2022 foram realizadas 9 entrevistas, 6 presenciais e 3 online, com a duração de aproximadamente 15 minutos cada, gravadas sempre com expressa autorização dos entrevistados (Yin, 2013).

Ademais, de forma a garantir o anonimato e confidencialidade dos entrevistados, a identidade está codificados com a letra E seguido de um número de ordem da execução da entrevista, E1 a E4 para colaboradores da empresa em estudo, E5 a E6 para os profissionais da empresa em estudo, E7 a E8 para os profissionais da empresa tecnológica e, por fim, E9 para a profissional em EB.

O texto é transcrito integralmente de forma a não existir qualquer extravio de dados na análise.

4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Concluído o focus group e as entrevistas, é desenvolvida uma análise de conteúdo aprofundada alinhada com os objetivos delineados de forma a obter interpretações e futuras conclusões sobre o tema do presente estudo de caso.

A análise de conteúdo é uma técnica de carácter social com o principal intuito de ultrapassar incertezas e obter respostas para o que é questionado (Bardin, 1977). A técnica complexa é definida como sendo um conjunto de instrumentos metodológicos com o objetivo de analisar diferentes fontes de conteúdos, sejam verbais ou não verbais, seguindo critérios como disciplina, paciência e dedicação do investigador assim como um certo grau de intuição e criatividade, nomeadamente na definição das categorias de análise (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A técnica de análise de conteúdo é organizada em três fases. A primeira fase pressupõe a pré-análise, que consiste, essencialmente, em sistematizar conceitos iniciais adquiridos no quadro referencial teórico e organizar o material a ser analisado. A segunda fase foca na exploração do material e na agregação das informações em diferentes categorias. Por fim, a

terceira fase assenta no tratamento dos resultados e nas respetivas interpretações e conclusões finais (Bardin, 1977).

Consideradas as fases ou etapas características da técnica de análise de conteúdo, será inicialmente realizada uma transcrição do focus group e das entrevistas, seguida de uma leitura flutuante que possibilitará avançar para a análise dos dados recolhidos. Assim, com base no tratamento dos dados extraídos das diferentes entrevistas realizadas serão desenvolvidas todas as categorias e subcategorias definidas a priori e a posteriori identificando, para cada uma, unidades de significado que traduzam a perspetiva geral dos participantes.

4.5. CATEGORIAS EM ANÁLISE

Como referido anteriormente, a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise, com recurso a procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo que possibilitem a conclusão de noções finais do estudo (Bardin, 1977). Assim, para o presente estudo de caso é essencial desenvolver uma análise de conteúdo com cariz categorial.

Assim, são selecionadas categorias à priori assentes na revisão da literatura e categorias à posteriori sustentadas nos dados conseguidos com o focus group e com as entrevistas. Em suma, são definidas 3 categorias e 21 subcategorias pertinentes (Anexo vi).

As categorias de análise são as seguintes:

- i. Importância das estratégias de EB;
- ii. Importância das estratégias de EB na atração de talento da geração Z no setor de TI em Portugal;

- iii. Importância das estratégias de EB na retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal.

Na categoria “Importância das estratégias de EB”, foram desenvolvidas as seguintes subcategorias:

- i. Estratégias de EB;
- ii. Eficácia das estratégias de EB;
- iii. Dificuldades das estratégias de EB;
- iv. Tendências de EB.

As subcategorias anteriores visam compreender a relevância das estratégias de EB para as organizações e ainda enumerar estratégias de atração de potenciais candidatos e retenção de colaboradores, analisar a eficácia das estratégias de EB e, por fim, entender as dificuldades das estratégias de EB.

Na categoria “Importância das estratégias de EB na atração de talento da geração Z no setor de TI em Portugal”, foram desenvolvidas as seguintes subcategorias baseadas nas dimensões de EB:

- i. Compensações e benefícios;
- ii. Oportunidades de progressão na carreira;
- iii. Formação e desenvolvimento;
- iv. Ambiente de trabalho;
- v. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- vi. Ética e responsabilidade social;
- vii. Cultura organizacional;
- viii. Dimensões relevantes.

As subcategorias anteriores visam compreender a relevância das compensações e benefícios, oportunidades de progressão de carreira, formação ambiente de trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional enquanto dimensões de EB para a atração de potenciais candidatos na empresa.

Na categoria “Importância das estratégias de EB na retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal”, foram desenvolvidas as seguintes subcategorias baseadas nas dimensões de EB:

- i. Compensações e benefícios;
- ii. Oportunidades de progressão na carreira;
- iii. Formação e desenvolvimento;
- iv. Ambiente de trabalho;
- v. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- vi. Ética e responsabilidade social;
- vii. Cultura organizacional;
- viii. Propostas de ações;
- ix. Dimensões relevantes.

As subcategorias anteriores visam compreender a relevância das compensações e benefícios, oportunidades de progressão de carreira, formação ambiente de trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional enquanto dimensões de EB para a retenção de colaboradores e ainda propostas de ações para desenvolver na empresa.

A categoria “Importância das estratégias de EB” e as respetivas subcategorias, foram respondidas pela empresa em estudo, uma empresa de TI e por uma especialista de EB. A

categoria “Importância das estratégias de EB na atração de talento da geração Z no setor de TI em Portugal” e as respetivas subcategorias foram respondidas por colaboradores de outras empresas a exercer funções na área de TI pertencentes à geração Z. A categoria “Importância das estratégias de EB na retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal” e as respetivas subcategorias foram respondidas por colaboradores da empresa em estudo a exercer funções na área de TI pertencentes à geração Z.

Desenvolvidas todas as categorias e subcategorias definidas a priori e a posteriori, será efetuada a análise sobre cada dimensão analisada e a discussão dos resultados, que consiste na investigação e transcrição do focus group e das entrevistas assente nas dimensões definidas.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

No presente capítulo serão analisados, rigorosamente, os resultados e dados provenientes do focus group e das entrevistas efetuadas de forma a enriquecer a investigação em questão.

Assim, o capítulo está dividido em 4 subcapítulos referentes às categorias em análise. Primeiramente, será apresentada a análise referente à importância das estratégias de EB. Seguidamente, será exposta a análise alusiva à importância das estratégias de EB na atração de talento da geração Z no setor de TI em Portugal. De seguida, será efetuada a análise referente à importância das estratégias de EB na retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal. E, por fim, a análise relativamente às tendências de EB.

5.1. IMPORTÂNCIA DA EB

A presente categoria divide-se em 3 subcategorias, sendo estas estratégias de EB, eficácia das estratégias de EB e, por fim, dificuldades das estratégias de EB. Para cada uma destas subcategorias são apresentadas citações dos entrevistados que permitem a compreensão e interpretação da temática.

5.1.1. Estratégias de EB

As estratégias de EB são implementadas para as empresas obterem o estatuto de empregadoras de eleição, sendo, portanto, essencial para as organizações acompanharem as

tendências do mercado de trabalho de forma a atrair e reter talento (Ahmad et al., 2019, Tanwar & Prasad, 2017).

Assim, todos concordam com a teoria de Backhaus e Tikoo (2004) e Kashyap e Verma (2018) e referem que o EB é essencial para as empresas e destacam a urgência de investir e desenvolver estratégias ou ações de EB de forma generalizada ou, caso contrário, será difícil atrair potenciais candidatos e reter colaboradores dado a escassez de profissionais de TI com talento e não conseguirá ter qualquer vantagem competitiva.

“As empresas têm de adaptar à forma como o mercado de trabalho tem evoluído. (...) Estamos também, numa ótica de comparação com outros colegas, sempre em cima do que está a acontecer no mercado de trabalho.” – E1

“Se uma empresa não considera ter uma estratégia de EB, ou não considera ter ações de EB, é provável que não seja uma empresa competitiva no mercado de trabalho de TI.” – E7

“Cada vez mais é mais essencial porque, enfim, salários todas as empresas conseguem oferecer. É uma área muito dinâmica. É essencial estarmos sempre atualizados para nos mantermos competitivos.” – E8

“Não são os clientes que estão em primeiro, são os colaboradores. (...) Uma boa estratégia de EB é sinónimo de vantagem competitiva.” – E9

Contudo, num contexto em que as empresas apostam na diferenciação com estratégias de EB inovadoras, as estratégias destacadas por todos são similares.

No que refere à atração de talento, referem como estratégias o *word of mouth* e *referalls*, a presença nas redes sociais, como o *LinkedIn*, a ligação com meios de académico, eventos, seja offline ou online, para transmitir a organização

“A empresa tem de ir offline, tem de ir online, tem de ir interno, tem de ir externo.” – E5

“Para atrair talento, (...) a mais eficaz acaba por ser o *word of mouth*, ou seja, se os nossos colaboradores tiverem satisfeitos (...) vão vender a empresa. (...) Há uma parte de redes sociais, seja de atividades da empresa, seja do próprio sucesso da empresa” – E6

“As empresas têm de (...) alavancar as redes sociais (...) para transmitir a organização e a cultura organizacional, que têm de ser consistente com a prática na empresa” – E7

“Na fase de atração, as empresas têm de pensar em como alavancar as redes sociais, os meios de académico ou os de eventos, seja offline ou online, para transmitir a organização.” – E8

Quanto à retenção de talento, referem como estratégias o salário e sistema de compensações e benefícios, as oportunidades de progressão e desenvolvimento de competências, formação, flexibilidade, nomeadamente o teletrabalho, e ainda a identificação com a cultura organizacional.

“O novo sistema da Coverflex que permite, por exemplo, que um colaborador possa utilizar além do salário, um extra (...) para planos de poupança reforma, a creche dos filhos, o passe que permite deslocar até à empresa, ginásio ... ou seja há aqui uma série de comodidades que a empresa acaba por oferecer.” – E5

“Na retenção, o salário não é o único fator decisivo.” – E6

“(…) iniciativas focadas no desenvolvimento ou partilha de competências.” – E7

Assim, é importante implementar estratégias de EB tanto internamente quanto externamente, “desde que procura um emprego até ao momento da saída”, de forma a atrair potenciais candidatos e reter colaboradores.

“Tanto internamente como externamente, devemos otimizar a experiência, desde que procura um emprego até ao momento da saída. Tal como no marketing se otimiza a jornada do cliente, a jornada do potencial candidato e do colaborador deve ser a preocupação.” – E9

5.1.2. Eficácia das Estratégias de EB

As estratégias têm de ser eficazes para as empresas conseguirem vantagem competitiva perante os concorrentes (Dabirian et al., 2017).

A capacidade de uma empresa atrair e reter talento não passa por táticas frias, mas por sistemas cooperativos e integrativos e que alavanquem a vantagem competitiva das organizações. Assim, no que refere a eficácia das estratégias do EB, variam entre programas de referenciação e proximidade com universidades assim como alavancar a EB com as redes sociais, de forma a transmitir a potenciais candidatos a experiência proporcionada a colaboradores.

“A proximidade com as universidades é a iniciativa que melhor tem resultado.” – E5

“O *word of mouth*.” – E6

“Os *referalls*.” – E7

“O principal fator diferenciador será (...) os *referalls*, (...) funciona muito bem.” – E8

“A capacidade de uma organização atrair e reter talentos já não passa por táticas frias (...), mas por sistemas cooperativos e integrativos e que alavanquem a vantagem competitiva das organizações. É cada vez mais prioritário integrar na estratégia as redes sociais.” – E9

5.1.3. Dificuldades das Estratégias de EB

No que refere às dificuldades das estratégias de EB, as empresas rapidamente identificaram problemas semelhantes, como a lacuna na procura e oferta e ainda a entrada da geração Z no mercado de trabalho, com comportamentos e expectativas distantes das gerações anteriores, como corrobora a teoria de Schroth H. (2019).

Contudo, no panorama de escassez de talento a dificuldade é, precisamente, entender o que é que os colaboradores valorizam e como é que as empresas conseguem dar resposta para os atrair e reter (Backhaus & Tikoo, 2004).

"A guerra de talento é enorme (...) ou és criativo nas formas com que estás a abordar isto ou então és só mais um." - E5

"Temos muitas empresas tecnológicas, não só portuguesas, mas também estrangeiras em Portugal. (...) Tudo o que possa fazer diferença para a satisfação do colaborador, a probabilidade de o atrairmos e de ficar cá mais tempo é muito maior." – E6

"A maior dificuldade é que está a haver uma escassez muito grande (...) e, conseqüentemente, há mais procura e menos oferta (...)" – E7

"Os profissionais são escassos, as gerações que estão a começar a trabalhar têm um comportamento diferente das gerações anteriores e têm expectativas e, para atender a essas expectativas, é essencial para as empresas ter ações de EB preparadas, idealmente uma estratégia definida, porque, caso contrário, será difícil atrair e reter." – E8

5.1.4. Tendências de EB

De facto, ainda se está a encontrar as melhores soluções de EB num contexto de mudança de paradigma (Nyamunda, J., 2022).

Assim, E9 consideram que haverá uma perspetiva ainda mais holística e indisciplinar de EB, unindo não só o marketing os recursos humanos, mas também outras áreas, para que se desenvolva e ative uma proposta forte na dimensão empregadora. Ademais, considera que haverá mais aposta na digitalização, que deverá estar mais presente desde o recrutamento à saída, mas a humanização irá manter-se.

“Haverá uma perspetiva cada vez mais holística e indisciplinar. (...) Será cada vez mais uma abordagem integrada. (...) O futuro é ter uma só marca corporativa genuinamente dedicada aos colaboradores, clientes e restantes parceiros, num verdadeiro movimento de criação de valor.” – E9

5.2. IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB NA ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL

A presente categoria divide-se em 7 subcategorias, sendo estas das compensações e benefícios, oportunidades de progressão de carreira, formação ambiente de trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional, de forma a compreender a relevância das anteriores dimensões de EB.

Para cada uma destas subcategorias são apresentadas citações dos potenciais candidatos da Weezie da geração Z do setor de TI de forma a possibilitar a compreensão e interpretação da temática.

5.2.1. Compensações e Benefícios

Relativamente às compensações e benefícios, P1, P2, P3, P5 e P6 consideram que um pacote salarial acima da média e compensações e benefícios interessantes são importantes e influenciam a intenção de se candidatarem a uma vaga numa empresa. Esta constatação corrobora a teoria de Bharath e Nagesh (2018) e Kashyap e Verma (2018) que referem que oferecer um pacote adequado de compensações e benefícios resulta diretamente na atração de talento e com a teoria de Bejtkovsky (2016) que defende que a geração Z pretende ser recompensada e tem a estabilidade financeira como um critério importante para se candidatar a uma vaga numa empresa.

“O salário e as compensações e benefícios são um dos critérios mais importantes. Sim, influencia a intenção de me candidatar a uma vaga numa empresa. Vou querer pertencer a uma empresa que oferece um salário acima da média e que dá compensações e benefícios.” – P5

“O salário influencia, mas as compensações influenciam mais ainda.” – P1

“Quero ganhar um salário acima da média, com benefícios e compensações.” – P2

“Para mim, influencia a decisão de me candidatar a uma vaga. O salário e os benefícios e compensações são importantes.” – P3

Em contrapartida, P4, P7 e P8 referem que o salário não é o critério mais importante quando se candidatam a uma vaga numa empresa e corroboram assim a teoria de Dabirian et al. (2017). Assim, os participantes destacam que oferecer um pacote adequado de compensações e benefícios, como bônus, seguro de saúde, cantina, ou o desenvolvimento de competências, o ambiente de trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e flexibilidade...

“O salário é importante, mas cada vez menos importante. Prefiro (...) estar envolvido num ambiente de trabalho inovador (...) do que ter um salário alto e estar a trabalhar numa empresa maçadora e sempre com a mesma rotina. Um salário competitivo é importante, mas, por exemplo, a flexibilidade, o *work-life balance*, o bem-estar do ambiente de trabalho são cada vez mais importantes.” – P4

“Há outras prioridades, por exemplo, a experiência que se ganha, o ambiente de trabalho, a flexibilidade.” – P7

“O salário não influencia a decisão de me candidatar a uma vaga. (...) Procuo uma empresa que me acrescente competências.” – P8

5.2.2. Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira

No que concerne às oportunidades de desenvolvimento de carreira, todos os participantes corroboram a teoria de Ahmad et al. (2019) e Tanwar e Prasad (2017) e referem que são fulcrais para atrair potenciais candidatos para as empresas.

“Sem dúvida, as oportunidades de desenvolvimento de carreira são importantes para me candidatar a uma vaga.” – P1

“Na minha opinião, uma empresa que tem oportunidades de crescimento é muito atrativa.” – P2

“Não quero estagnar, quero avançar, como líder de equipa, por exemplo. Se na vaga me garantirem essa oportunidade vou-me candidatar certamente.” – P6

“Oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira é essencial. É um ponto de partida para progredir no futuro.” – P8

P2, P3, P5 e P7 destacam não só as oportunidades de desenvolvimento de carreira intraorganizacional como também interorganizacional (Nanjundeswaraswamy et al., 2022)

e corroboram a teoria de Bejtkovsky, (2016) de que a geração Z não pretende exercer só uma única função ou estar numa única empresa em todo o percurso profissional. Assim, P4 declara que pretende exercer diferentes funções na empresa, P2 sublinha a vontade de desenvolver a carreira profissional dentro ou fora da empresa, P3 e P5 referem a importância de usar a experiência que se adquire numa empresa para candidatar a uma vaga numa outra empresa com condições mais interessantes dado que, segundo estes, “quanto mais se muda de emprego, mais experiência se ganha”, sendo que P7 afirma que não tenciona permanecer na mesma empresa por mais de 5 anos.

“Eu prefiro uma experiência menos duradoura, mas em diferentes funções.” – P4

“Uma empresa que oferece oportunidades de crescimento ajuda os colaboradores a atingir os objetivos de carreira, dentro ou fora da empresa.” – P2

“Não existe um emprego permanente. (...) O que é mais importante (...) é a experiência que se está a adquirir (...) para conseguir algo melhor. (...) Quanto mais se muda de emprego, mais experiência se ganha. É um erro especializa numa só coisa. (...) Vou candidatar-me a uma empresa porque é um trampolim para empregos futuros.” – P3

“Quando entro numa empresa (...) existe um ponto de partida, mas, depois (...) espero uma promoção de carreira. Se conseguir essa promoção de carreira, depois decido se fico na empresa ou procuro outras oportunidades fora da empresa.” – P5

“Não tenciono permanecer na mesma empresa por mais de 5 anos.” – P7

Ademais, P8 confirma a teoria de Goh e Lee (2018), que concluem que para atrair a geração Z, os empregadores devem concentrar-se na carreira dinâmica, com oportunidades de viajar internacionalmente, e declara que considera importante “ter uma experiência internacional, por exemplo viajar em trabalho”.

“Uma empresa também é importante ter uma experiência internacional, por exemplo, viajar em trabalho. (...) Viajar em trabalho é uma oportunidade de crescimento.” – P8

5.2.3. Formação e Desenvolvimento

Quanto à formação e desenvolvimento, todos referem que é importante estarem atualizados no setor de TI e, portanto, é essencial uma organização que valoriza formações e desenvolvimento de competências contínuas, não só a nível profissional, mas também a nível pessoal.

“É um dos critérios mais importantes para me candidatar a uma vaga.” – P1

“Vou candidatar-me a uma empresa que aposte na formação porque vai ajudar-me a desenvolver competências, não só a nível profissional, mas também a nível pessoal. A formação vai ajudar-me a exercer as minhas funções e a manter-me atualizado.” – P3

“A formação e o desenvolvimento são essenciais para me candidatar a uma vaga numa empresa.” – P5

“Influencia a decisão de me candidatar a uma vaga. A formação dá-me uma perspetiva mais ampla da função que estou a exercer.” – P6

Ademais, P1, P3, P4 e P8 destacam também que a inovação tecnológica é constante e, portanto, a formação e desenvolvimento dá ferramentas para atualizar competências já adquiridas ou novas e é, portanto, igualmente importante para as empresas dado que os colaboradores serão mais eficientes e mais produtivos se estiverem mais preparados.

“Sim. Para mim, a formação é importante, tanto para quem trabalha na empresa como também para a empresa. (...) A formação e o desenvolvimento de competências são importantes, não só para estar atualizada, mas também para ser mais eficiente e mais produtiva. A empresa também se desenvolve melhor por ter colaboradores preparados.”

– P4

“Estou a ingressar no mercado de trabalho apenas este ano, é essencial candidatar-me a uma empresa que dá formação e proporciona o desenvolvimento de competências mais práticas e não tão teóricas como no ensino superior.” – P8

“A formação é importante para os colaboradores serem capazes de responder a necessidades emergentes da empresa.” – P1

Para complementar, P1 destaca ainda que “não há desculpas para não investir na formação”, dado que a revolução tecnológica, que já estava em curso há vários anos, aliou-se à pandemia e originou também novos modelos formação, remota ou híbrida.

“Com os novos modelos formação, como a aprendizagem remota ou híbrida, não há desculpas para não investir na formação.” – P1

5.2.4. Ambiente de Trabalho

Relativamente ao ambiente de trabalho, todos os participantes corroboram a teoria de Dabirian et al. (2017) e destacam que uma empresa que demonstra ter um ambiente de trabalho saudável atrai potenciais candidatos.

“O ambiente de trabalho é um critério importante para mim.” – P1

“Se a empresa demonstrar que o ambiente de trabalho é descontraído e flexível há uma probabilidade de me candidatar.” – P7

“Valorizo o ambiente de trabalho.” – P8.

Nesse seguimento, P1 sublinha a importância de um ambiente de trabalho sociável e do vínculo entre as equipas que, conseqüentemente, afeta positivamente a empresa.

“Prefiro trabalhar num ambiente de trabalho sociável. Não se pode ter um bom desempenho onde não se consegue estabelecer uma boa ligação com a equipa. (...) Num ambiente de trabalho em que falta comunicação e não há o mínimo de socialização, isso afeta negativamente a equipa e a empresa.” – P1

Para completar, P3, apesar de trabalhar em sistema de teletrabalho, refere que o ambiente de trabalho sociável é importante.

“Apesar de trabalhar em teletrabalho já desde o início da pandemia, realmente o ambiente de trabalho continua a ser importante (...), principalmente as relações com os colegas de trabalho.” – P3

Também P4, P5 e P8 sublinham a importância de as empresas investirem no ambiente de trabalho de forma que se demonstre descontraído, relaxado e confortável, sendo com investimentos nas instalações, flexibilidade de horários, entre outros, e certificam, assim, a teoria de Tanwar e Prasad (2017).

“Acho importante que a empresa demonstre que tem um ambiente de trabalho flexível, descontraído, relaxado, convidativo e confortável... Uma experiência. (...) Acho interessante um local de trabalho com várias áreas, por exemplo, áreas de reflexão, áreas de convívio, áreas ao ar livre, como um terraço.” – P4

“Um local de trabalho que ofereça também todos os equipamentos necessários para trabalhar.” – P5

“O ambiente de trabalho tem de ser descontraído e flexível. Eu tenho de me sentir bem a trabalhar.” – P8

Ademais, P2 destaca a importância das iniciativas de *team building* para o ambiente de trabalho de uma empresa.

“Acho importante que a empresa adote atividades de *team building* para unir a equipa.”
– P2

5.2.5. Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal

No que refere o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, todos os participantes confirmam a teoria de Tanwar e Prasad (2017) e referem que a possibilidade de conciliar a esfera profissional e pessoal de forma que as exigências de ambas coexistam sem constrangimentos ou interferências atrai potenciais candidatos para a empresa e acrescentam ainda que, no mercado de trabalho competitivo, uma empresa que não desenvolve em iniciativas focadas na flexibilidade é “deixada de parte”.

“A flexibilidade e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são os critérios mais importantes para me candidatar a uma vaga. (...) É essencial conseguir conciliar ambos. Uma empresa que não oferece flexibilidade é deixada de parte.” – P1

“É um dos critérios mais importantes. (...) É essencial ter tempo para a família, para os amigos, para os hobbies...” – P4

“É um critério muito importante.” – P6

“É essencial compreender que não existem duas vidas numa só pessoa, a profissional e a pessoal, (...) então ambas têm de coexistir. (...) um dos critérios mais importantes.” – P7

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal concerne o horário flexível, semanas de trabalho comprimido ou flexibilidade do local de trabalho (Dabirian et al., 2017).

Assim, P6 e P8 destacam a flexibilidade de horários.

“Não ter um horário rígido facilita muito.” – P6

“O regime flexível do horário (...) é um dos critérios mais importantes para mim.” P8

P2, P3 P5 sublinham a flexibilidade do local de trabalho e, assim, a importância do sistema de teletrabalho ou sistema híbrido. P3 e P5 sugerem um equilíbrio entre o trabalho em casa e o trabalho no escritório, em que o trabalho em casa é mais direcionado para o trabalho que exige uma maior concentração e o trabalho no escritório como a colaboração inter e intra equipas, *brainstorming*, *team building*.

“Só considero candidatar a uma a vaga se o trabalho for em sistema de teletrabalho ou híbrido. A flexibilidade é essencial. O trabalho em que é necessária maior concentração é feito em casa e o trabalho em equipa no escritório.” – P5

“Ter a oportunidade de trabalhar em teletrabalho é essencial.” – P2

“É importante haver um equilíbrio entre trabalho remoto e trabalho no escritório.” – P3

P7 sugere ainda a redução da carga horária semanal de forma a trabalhar 4 dias por semana ao invés de 5.

“Adotar as sextas-feiras livres e trabalhar 4 dias por semana... Eu candidatava-me a uma empresa que adotasse esse sistema.” – P7

5.2.6. Ética e Responsabilidade Social

Quanto à ética e responsabilidade de social corporativa, as opiniões não são unânimes. P4, P7, declaram que o compromisso da organização tanto ético quanto social é importante para atrair potenciais candidatos para uma empresa e corroboram, assim, a teoria de Tanwar e Prasad (2017).

Contudo, P1 contraria a teoria do de Tanwar e Prasad (2017) e afirma não pesquisa “se a empresa segue ou não normas de ética e responsabilidade social”.

“É importante saber que a empresa se preocupa com questões importantes éticas e sociais.” – P5

“Sim, porque uma empresa que tem uma política de ética e responsabilidade social mostra que valoriza os colaboradores.” – P4

“Para mim, isso não iria influenciar a decisão de me candidatar a uma vaga.” – P1

Ademais, P3, P7 e P8 consideram relevante a ética e responsabilidade social destacam a diversidade e inclusão, características como transparência, consciência ambiental e social.

“Para mim é importante saber que a empresa aposta em iniciativas de diversidade e inclusão.” – P3

“Iria trabalhar numa empresa que que promove a transparência e, por exemplo, a diversidade, com iniciativas de solidariedade ou de consciência ambiental...” – P7

“É importante que uma empresa esteja alinhada com iniciativas que promovam a consciência ambiental (...) e social.” – P8

5.2.7. Cultura Organizacional

Relativamente à cultura organizacional, todos os participantes corroboram a teoria de Nanjundeswaraswamy et al. (2022) e concordam que é não só um dos critérios mais diferenciadores nas empresas, mas também essenciais para a atração de potenciais candidatos dado que é “a essência da empresa”.

“É, sem dúvida é um dos critérios mais diferenciadores. (...) A cultura organizacional influencia a decisão de me candidatar a uma vaga.” – P3

“É importante. Eu acho que a cultura organizacional é a essência da empresa.” – P5

P2, P3, P5 e P6 confirmam também a teoria de Bejtkovsky (2016) e destacam a importância de uma empresa estar alinhada com critérios como a flexibilidade, o reconhecimento, os desafios, a inovação, o comprometimento com a saúde mental e ainda o compromisso com a sociedade e o ambiente.

“Ter a liberdade de tomar decisões e decidir como faço o meu trabalho.” – P2

“(…) a empresa reconheça e valorize.” – P3

“Procuro uma empresa com uma forma de trabalhar muito flexível, dinâmica, informal e que todos os dias estimule a progressão e inovação.” – P5

“É importante que a empresa tenha uma cultura (organizacional) baseada na empatia. (….) Uma empresa que me apoie se enfrentar dificuldades a nível pessoal ou profissional.” – P6

“Uma empresa que com uma cultura organizacional assente na ética e responsabilidade social é atrativa. Para mim, mostra que a empresa se preocupa com sociedade e mostra também que se preocupa os colaboradores. Uma empresa assim está envolvida no que a rodeia.” – P7

5.2.8. Dimensões Relevantes

As dimensões referidas como mais relevante dispersam, mas baseiam-se nas compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e têm, portanto, uma influência significativa na intenção dos potenciais candidatos se candidatarem à empresa e as dimensões ética e responsabilidade social têm uma influência menor.

“As oportunidades de progressão de carreira.” – P1

“As compensações e benefícios que a empresa oferece.” – P5

“A flexibilidade, (….) a oportunidade de trabalhar a partir de casa ou num sistema híbrido.” – P7

5.3. IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE EB NA RETENÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z NO SETOR DE TI EM PORTUGAL

A presente categoria divide-se em 8 subcategorias, sendo estas das compensações e benefícios, oportunidades de progressão de carreira, formação ambiente de trabalho, o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, ética e responsabilidade social, cultura organizacional, de forma a compreender a relevância das anteriores dimensões de EB e ainda propostas de ações.

Para cada uma destas subcategorias são apresentadas citações dos colaboradores da Weezie da geração Z do setor de TI de forma a possibilitar a compreensão e interpretação da temática.

5.3.1. Compensações e Benefícios

Relativamente às compensações e benefícios, todos consideram que o pacote salarial e as compensações e benefícios que a empresa oferece são suficientes e influenciam a intenção de permanecerem na organização. Esta constatação corrobora a teoria de Bharath e Nagesh (2018) e Kashyap e Verma (2018) que referem que oferecer um pacote adequado de compensações e benefícios resulta diretamente na retenção de talento e ainda a teoria de Bejtkovsky (2016) que defende que os colaboradores pretendem ter estabilidade financeira e ser recompensados.

“Sim, (...) são importantes para permanecer na empresa.” – E1

“Para já, correspondem às minhas expectativas, correspondem com aquilo que tinha acordado com a empresa. E sim, são importantes para permanecer na empresa. (...) O critério fundamental é o salário (...) apesar das compensações e benefícios serem interessantes.” – E2

“No geral, para a dimensão da empresa, acho que sim (são suficientes), mas comparado com o mercado de trabalho podiam ser melhores. (...) As compensações e benefícios são dos pontos mais importantes.” – E3

“O salário, em comparação com outras empresas, é baixo, mas as compensações e benefícios são suficientes. (...) São critérios importantes para permanecer.” – E4

Os colaboradores referem ainda as compensações e benefícios oferecidos que mais se destacam, como o seguro de saúde, bónus adicionais, horários flexíveis ou o plafond para formação.

“A empresa está a trabalhar com compensações e benefícios interessantes, nomeadamente todos os colaboradores têm seguro de saúde, (...) bónus para ser usado em PPR, tecnologia, transportes públicos, saúde ou saúde preventiva, nomeadamente ginásios. (...) Portanto, eu acho que a empresa está preocupada com este tipo de compensações e benefícios.” – E1

“Oferecem seguros de saúde, um plafond mensal, o subsídio alimentar não tributável, (...) um plafond anual de formação, (...) dois dias por semana de teletrabalho e existe ainda a dinâmica em que um colaborador recebe um valor monetário de compensação se recomendar um colega para a empresa que seja contratado.” – E4

5.3.2. Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira

No que refere às oportunidades de desenvolvimento de carreira, todos confirmam a teoria de Ahmad et al. (2019) e Tanwar e Prasad (2017) e referem que é essencial para a empresa estabelecer oportunidades de desenvolvimento de carreira para reter colaboradores e destacam também que estão satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento de carreira proporcionadas na empresa e têm expectativas de crescer na organização.

“A empresa (...) está também preocupada em fazer com que os colaboradores se sintam confortáveis naquilo que estão a fazer. (...) Sim, (...) são importantes para permanecer na empresa.” – E1

“A equipa (...) é pequena, mas dá oportunidade para crescer. E essa também é a expectativa.” – E2

“Valorizo as oportunidades de progressão na carreira. Tenho expectativas de crescer.” – E3

“Já me pediram para liderar um dos projetos. Sim, (...) são importantes para permanecer na empresa.” – E4

E1, E3 e E4 corroboram também a teoria de Bejtkovsky (2016) e referem que não pretendem exercer apenas uma única função em todo o percurso profissional na empresa ou estar estagnados na mesma posição e destacam que a empresa proporciona essa oportunidade de progressão de carreira, dado que a organização dá a possibilidade de evoluir, quer numa ótica de obter outras competências numa outra função, quer numa ótica de gerir equipas.

“Um colaborador que entra para a empresa como Front-End tem sempre a possibilidade de ir para Back-End, ou ao contrário. E isto dá uma liberdade enquanto colaborador de saber que entrando aqui tens a possibilidade de evoluir, quer numa ótica de crescer para gerir equipas, quer numa ótica de crescer para ganhar outro tipo de competências. (...) Portanto, a empresa tem muito espaço para crescer e está muito aberta a esse crescimento.” – E1

“Existe um sistema de níveis para progressão de carreira (...). Existem muitas oportunidades para crescer.” – E3

“Oportunidades não faltam, seja para exercer uma função nova ou para subir.” – E4

5.3.3. Formação e Desenvolvimento

Quanto à formação e desenvolvimento, todos comprovam a teoria de Tanwar e Prasad (2017) e referem que é essencial as empresas implementarem iniciativas de formação e desenvolvimento para reter colaboradores e destacam também que estão satisfeitos com as iniciativas de formação e desenvolvimento já implementadas na empresa.

“Sim, (...) são importantes para permanecer na empresa. A formação inicial é mais do que suficiente e a empresa dá abertura para o desenvolvimento de competências constantes.” – E2

“São importantes para permanecer na empresa. A formação é suficiente. (...) Acho que é um dos pontos fortes.” – E3

E1, E2 e E3 corroboram também a teoria de Tanwar e Prasad (2016) e destacam a formação interna não só inicial, que é dada com mesmo entre colegas de trabalho, como também o desenvolvimento de competências internas constantes, com programas de formação, que facilitam a experiência de aprendizagem.

“Existe um novo formato (...) que dá a liberdade aos colaboradores, dentro daquilo que são as necessidades da empresa e as necessidades da função e o objetivo do colaborador, (...) para desenvolver competências.” – E1

“Os colegas experientes também dão sempre um feedback construtivo sobre o trabalho de colegas menos experientes. Acho que, agora, com os novos formatos e com novos pacotes de formação (...) acaba por facilitar a experiência de aprendizagem.” – E2

“Quando entrei não sabia nada sobre a tecnologia que usamos, então fiz uma formação, foram basicamente 50 horas. (...) Passei de não saber nada para ter os conhecimentos necessários para começar a trabalhar e não sentir dificuldades. (...) Em termos de formação constante, existe um novo programa (...) para suportar e ajudar a obter as formações. Acho que é um dos pontos fortes.” – E3

5.3.4. Ambiente de Trabalho

No que concerne ao ambiente de trabalho, os colaboradores entrevistados corroboram a teoria de Dabirian et al. (2017) e destacam que a empresa tem um ambiente de trabalho saudável que impulsiona a retenção de colaboradores.

“Sem dúvida, é importante para permanecer na empresa.” – E1

“É um excelente ambiente para se trabalhar. (...) É importante para permanecer na empresa.” – E2

“É um bom ambiente de trabalho, todos se dão bem, como quase como família. (...) Valorizo totalmente o ambiente de trabalho. Trabalhar num sítio onde o ambiente de trabalho é mau, afeta a vontade de continuar.” – E3

“Um dos pontos fortes é mesmo o ambiente de trabalho no escritório.” – E4

De facto, um ambiente de trabalho saudável é também fulcral para assegurar que os colaboradores cumprem as funções que lhes competem. E1, E3 e E4 confirmam a teoria de

Lazányi e Bilan, (2017) de que as organizações devem investir nas instalações, aplicação de flexibilidade de horários, atividades interativas, autonomia, entre outros, e destacam na empresa o facto de trabalharem num ambiente de trabalho com espaço aberto, com espaços sociais equipados com máquina de pipocas, mesa de ping-pong, dardos, pistolas de *nerf*, o sistema de trabalho híbrido e o *team building* na hora do bolo.

“Trabalhamos num ambiente de *open space*, com espaços sociais, com espaços de descontração, portanto existe uma ligação entre as áreas e entre as equipas facilitada. (...) Estamos a trabalhar num regime híbrido, portanto, segundas e sextas-feiras estamos aqui no escritório, que ajuda a que as pessoas interajam fisicamente. (...) Temos semanalmente a hora do bolo em que cada um traz um bolo semanalmente.” – E1

“Quando entra alguém novo é bem acolhido.” – E3

“É um ambiente de trabalho divertido e relaxado. As instalações também ajudam. Temos desde uma máquina de pipocas, mesa de ping-pong, dardos, pistolas de *nerf* para fazermos batalhas no escritório.” – E4

5.3.5. Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal

No que concerne ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, todos a teoria de Tanwar e Prasad (2017) e referem que é essencial para a empresa dar a oportunidade ao colaborador de gerir a esfera profissional e pessoal de forma que as exigências de ambas coexistam sem constrangimentos ou interferências.

“Se olharmos para o conceito *work-life balance*, de haver uma separação entre a vida pessoal e profissional, (...) há essa sensibilidade na empresa. (...) A empresa tem essa flexibilidade de ajudar a que os colaboradores tenham essa diferenciação.” – E1

“Consigo ter um equilíbrio na Weezie. E sim, é importante para permanecer na empresa.” – E3

Assim, destacam ainda o sistema híbrido que a empresa estabelece, de 3 dias de trabalho no escritório e 2 dias de trabalho em casa, o horário flexível, mas com um horário de entrada às 9 horas e de saída às 18h, tendencialmente cumprido para que não existam interações antes ou após o horário estabelecido, as férias sem quaisquer interrupções, e também a liberdade aliada à responsabilidade.

“O objetivo é que os colaboradores tirem férias, (...) não é só na ótica da burocracia de ter de dar as férias ao colaborador, mas é mesmo para o colaborador tirar as férias. O objetivo é que exista um horário de entrada e um horário de saída que seja tendencialmente cumprido e que após as 18h00 ou antes das 09h00 não existam interações constantes com o colaborador.” – E1

“A empresa consegue dar aos colaboradores uma liberdade, mas responsável.” – E2

“Temos um sistema híbrido, então temos uma certa flexibilidade.” – E3

“O teletrabalho foi uma necessidade e, neste momento, é muito valorizado.” – E4

5.3.6. Ética e Responsabilidade Social

Relativamente à ética e responsabilidade social, todos referem que a empresa é transparente, segue normas e regulamentos de conduta esperados e que, de certa forma, é um

critério relevante para permanecerem na empresa e corroboram, assim, a teoria de Tanwar e Prasad (2017).

“A empresa tem trabalhado para isso. Estão a ser criados alguns manuais e normas para que seja transparente para todos (...) e está também a cumprir todos os regulamentos e obrigações que existem com a lei.” – E1

“A empresa é muito transparente e segue as regras.” – E3

“Sim, a empresa é transparente, segue normas e regulamentos de conduta esperados. (...) Sim, de certa forma é importante para permanecer na empresa.” – E4

Ademais, E1 e E3 destacam as iniciativas que a empresa está a implementar relativamente a igualdade, a diversidade e consciência social e ambiental. No que refere a igualdade e consciência social, a empresa não faz diferenciação de quem contrata, mas trata-se de um mercado de trabalho masculino e há falta de mão de obra feminina o que é difícil de equilibrar. Relativamente à diversidade social, é uma empresa agnóstica de qualquer credo, sexo ou estrato social. Quanto à consciência ambiental, a empresa está a trabalhar no ESG, indicadores relacionados ao meio ambiente, à sociedade e à governança corporativa.

“Todas e quaisquer umas que se façam, sejam muito boas, são sempre poucas e insuficientes para a emergência que estamos a passar agora, nomeadamente a igualdade, a diversidade e consciência social e ambiental. Em termos de consciência ambiental, a empresa está a trabalhar no ISG (...). Em termos de diversidade e igualdade, há um estigma (...) das empresas de TI serem maioritariamente compostas por colaboradores do sexo masculino, mas também contrata colaboradoras do sexo feminino (...). Em termos de diversidade social, (...) é uma empresa agnóstica de qualquer credo, sexo, estrato social. (...) A empresa contrata o individuo tecnicamente evoluída.” – E1

“A empresa não filtra quem contrata, não faz diferenciação. Existe igualdade, mas trata-se de um mercado de trabalho masculino e falta de mão de obra feminina. É difícil de equilibrar.” – E2

5.3.7. Cultura Organizacional

Quanto à cultura organizacional, todos corroboram a teoria de Nanjundeswaraswamy et al. (2022) e concordam que é um critério diferenciador na empresa e que é essencial para a retenção de colaboradores.

“Identificar com a cultura organizacional é importante. Se deixar de me identificar com a cultura organizacional saio da empresa.” – E3

E1, E3 e E4 confirmam também a teoria de Bejtkovsky (2016) e referem que permanecem na empresa porque têm a oportunidade expressão e de dar sugestões, são, inclusive, aconselhados a serem críticos, há uma confiança mútua entre cheia e colaboradores que permite aos colaboradores decidir como fazem o trabalho e também destacam a forma de trabalhar flexível, dinâmica e informal, o que se reflete também no dia a dia da empresa, e a igualdade, mas com responsabilidades diferentes.

“Os colaboradores tenham a oportunidade de exprimir os seus anseios, as suas vontades e melhorias de trabalho no dia a dia, isso para mim é fundamental.” – E1

“flexibilidade, informalidade, (...) ninguém trabalha sozinho. É um sistema de autonomia e liberdade, com responsabilidade.” – E2

“Vou-me mantendo aqui porque tenho a liberdade e oportunidade de dar sugestões de melhoria na empresa. Por isso, sim, isso para mim é fundamental para continuar. Sim.” – E3

“Há confiança mútua entre a chefia e os colaboradores. (...) somos aconselhados a sermos críticos sobre o que estamos a fazer e não fazer simplesmente por fazer.” – E4

“Temos uma forma de trabalhar (...) flexível, dinâmica e informal, o que se reflete também no dia a dia da empresa.” – E5

“Somos todos iguais, apenas com responsabilidades diferentes.” – E6

5.3.8. Dimensões Relevantes

As dimensões referidas como mais relevante dispersam, mas baseiam-se nas compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e ética e responsabilidade social têm, portanto, uma influência significativa na intenção dos colaboradores da geração Z do setor de TI permanecerem na empresa.

“As questões de consciência social, (...) que os colaboradores tenham a oportunidade de exprimir os seus anseios, as suas vontades.” – E1

“As compensações e benefícios são dos pontos mais importantes. (...) Valorizo as oportunidades de progressão na carreira. Tenho uma carreira jovem e tenho expectativas de crescer. Valorizo totalmente o ambiente de trabalho.” – E3

5.3.9. Melhorias Propostas

Relativamente a ações propostas, variaram entre contratar diversidade, aposta na igualdade, iniciativas que promovam o impacto social e ambiental e ainda atividades de *team building*.

“Ter mais diversidade. (..) Tratar todos por igual. Ter uma consciência ambiental cada vez maior, com impacto na sociedade e no ambiente cada vez maior.” – E1

“Mais atividades fora de empresa, *team building*.” – E2

6. CONCLUSÕES

Terminada a análise de dados, no presente capítulo do estudo de caso serão apresentadas as conclusões da investigação. Assim, o presente capítulo está dividido em subcapítulos, sendo estes as respostas aos objetivos delineados e discussão de resultados; implicações teóricas e recomendações práticas para a Weezie e, por fim, limitações e recomendações de investigação futuras.

6.1. RESPOSTAS AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

De forma a compreender a influência das dimensões de EB na atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal, foram delineados objetivos específicos que passaram por não só enquadrar a relevância da implementação de estratégias de EB mas também entender o papel das dimensões de EB enquanto estratégia de atração e retenção.

Na presente secção, será apresentada a resposta aos objetivos específicos através do cruzamento da revisão da literatura e dos resultados obtidos.

6.1.1. Objetivo Específico 1 – Relevância da Implementação de Estratégias de EB

As estratégias de EB são entendidas como essenciais para as empresas de forma geral, mas ainda mais no setor de TI. Deste modo, o EB é reconhecido como sendo indispensável

para o desenvolvimento de uma empresa e para a afirmação desta como competitiva no mercado de trabalho.

De facto, há muitos profissionais disponíveis no mercado de trabalho, mas a dificuldade é encontrar profissionais com talento. Num contexto de guerra pelo talento, as estratégias de EB são, portanto, ferramentas não só para a empresa transmitir que é a melhor para se trabalhar, ou seja, uma empresa de eleição, mas também para demonstrar que tem para oferecer o que os potenciais candidatos e colaboradores procuram.

Não adianta a empresa atrair se não for capaz de reter. Assim, se por um lado deve existir uma preocupação em transmitir de forma clara, de dentro para fora, o que a empresa tem, qual a proposta de valor e o que faz dela a melhor empresa para trabalhar, por outro lado saber o que os candidatos procuram e conseguir dar resposta é um desafio, seja qual for o setor, mas essencialmente no setor de TI, onde a procura por talento é maior.

Após esta mudança no mercado de trabalho, é ainda mais essencial ouvir e entender o que os potenciais candidatos e colaboradores da geração Z do setor de TI procuram e o que precisam num empregador. Portanto, é fulcral apostar numa estratégia de EB estruturada e constante, com a aposta em compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional.

6.1.2. Objetivo Específico 2 – Importância das Estratégias de EB na Atração de Talento da Geração Z no Setor de TI em Portugal

Na perspetiva de atração de talento da geração Z no setor de TI em Portugal, denota-se que as compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação

e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional são critérios essenciais para atrair os potenciais candidatos para a empresa.

Apesar de um salário acima da média ser um critério relevante atrair estes profissionais, não é o que faz com que se candidatem a uma vaga numa empresa. Assim, é fulcral a empresa oferecer um pacote adequado de compensações e benefícios, com, por exemplo, bônus, seguro de saúde, cantina, ou o desenvolvimento de competências, ambiente de trabalho saudável, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e flexibilidade.

Não obstante, estes profissionais valorizam a progressão de carreira e a formação e desenvolvimento de competências. Com a inovação constante do setor, a formação e o desenvolvimento de competências já adquiridas e novas, de forma remota ou híbrida é substancial. A formação e o desenvolvimento de competências certos, ajudará os profissionais a, efetivamente, progredirem na carreira intraorganizacional como também interorganizacional rapidamente.

Também o ambiente de trabalho é um dos critérios mais relevantes e, portanto, estes profissionais destacam a relevância de um ambiente de trabalho saudável, ou seja, descontraído, relaxado e confortável.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal também revela ser de extrema relevância, nomeadamente a flexibilidade do local e de horários de trabalho, em que o trabalho em casa é mais direcionado para o trabalho que exige uma maior concentração e o trabalho no escritório como a colaboração inter e intra equipas.

Já a ética e responsabilidade social ainda não está totalmente estipulada como um critério relevante, portanto, uns consideram essencial que a empresa estabeleça práticas voltadas

para as normas e regras e ainda a consciência ambiental e social, outros não consideram um critério relevante.

Também consideram relevante a cultura organizacional e destacam a necessidade de serem ouvidos e reconhecidos assim como existir por parte da empresa um comprometimento da empresa com a saúde mental destes.

Contudo, para a empresa atrair talento é indispensável que esta transmita que tem para oferecer o que os potenciais candidatos procuram.

6.1.3. Objetivo Específico 3 – Importância das Estratégias de EB na Atração de Talento da Geração Z no Setor de TI em Portugal

Na ótica de retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal, entende-se que as compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional são critérios essenciais para reter os colaboradores da empresa.

Apesar de o salário acima da média ser um critério relevante para a retenção, não é o que faz com que os profissionais permaneçam na empresa. Não obstante, é fulcral que a empresa ofereça um pacote adequado de compensações e benefícios à exceção dos já existentes, ou seja, seguro de saúde, bónus adicionais, horários flexíveis e *plafond* para formação.

As oportunidades de desenvolvimento de carreira são basilares, sendo que os profissionais pretendem exercer mais do que uma função em todo o percurso profissional e não estagnar na mesma posição.

A formação e desenvolvimento de competências é também um critério relevante e, desta forma, é essencial destacar a formação interna não só inicial como também constante, sendo essencial a partilha de conhecimentos entre equipa, não só sobre trabalho.

Um dos critérios mais significativos é também o ambiente de trabalho e, portanto, é fulcral destacar a pertinência de um ambiente de trabalho saudável, ou seja, descontraído, relaxado, confortável e que apele ao espírito de equipa, sendo, portanto, fulcral a aposta no local de trabalho, à exceção do já estabelecido, ou seja, espaço aberto, com espaços sociais equipados com mesa de *ping-pong*, dardos, pistolas de *nerf*, assim como a aposta em atividades de *team bulding*, à exceção da já existente hora do bolo.

Estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é igualmente de extrema relevância, nomeadamente a flexibilidade do local de trabalho e de horários de forma a proporcionar uma coerência entre a esfera profissional e pessoal de forma que as exigências de ambas coexistam sem constrangimentos ou interferências.

A ética responsabilidade social é também um critério pertinente e, desta forma, é fulcral a empresa demonstrar transparência, seguir as normas e regulamentos de conduta esperados assim como a consciência social e ambiental.

Também a cultura organizacional é um critério extremamente relevante, sendo percecionado como a essência da empresa. Assim, é fulcral dar autonomia com responsabilidade e reconhecer os profissionais.

Em suma, os colaboradores estão satisfeitos com as compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional que a empresa proporciona.

Contudo, para a empresa reter talento é indispensável que esta continue a ouvir os colaboradores e entender o que procuram de forma atender às necessidades constantes destes.

6.2. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Analisado o focus group e as entrevistas em conformidade com a revisão da literatura, são dadas as respostas às necessidades identificadas pela organização que acolhe a estagiária. Sistematizam-se de forma crítica os resultados obtidos no terreno tendo em conta a revisão de literatura, a realidade atual da organização e as dificuldades manifestadas, de forma a sugerir junto dos responsáveis um conjunto de ações concretas.

Tendo em consideração a realidade do setor tecnológico, podemos concluir que é urgente inovar quando nos referimos à atração e retenção de colaboradores (Ahmad et al., 2019).

Para existir realmente diferenciação e, conseqüentemente, competitividade comparativamente aos concorrentes, as empresas devem primar por estratégias e ações distintas, que permitam, por um lado atrair e impressionar os potenciais candidatos, mas também, reter e estimar os colaboradores (Dabirian et al., 2017).

De facto, as empresas entrevistadas apresentaram estratégias idênticas a nível de atração e retenção e todas destacam que as empresas têm de atuar numa ótica de 360°, tanto online como offline, internamente e externamente, apelando a todas as dimensões, ou seja, compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional (Ahmad et al., 2019; Backhaus & Tikoo, 2004).

Para atrair potenciais candidatos e reter colaboradores, as empresas precisam de ter em atenção determinadas ações substanciais (Kashyap & Verma, 2018; Styvén et al., 2022).

Definir uma estratégia de EB para a retenção de talento é indispensável. Para tal, será fulcral estabelecer as seguintes ações, estratégicas e táticas a longo e curto prazo, assentes nas dimensões anteriores na Weezie.

Assim, será essencial incorporar ações táticas, a curto prazo, assentes em oferecer mais compensações e benefícios como, por exemplo, mais dias de férias e/ou menos horas de trabalho à sexta-feira. Ainda que o pacote salarial não seja, efetivamente, o critério mais relevante para os potenciais candidatos se candidatarem a uma vaga na empresa ou colaboradores permanecerem na mesma, os talentos irão certamente receber ofertas aliciantes, portanto será essencial analisar frequentemente o valor oferecido no mercado de trabalho. Ademais, os programas de referência assumem também um papel relevante no processo de atração e retenção. Os programas de referência, ou *referrals*, são uma indicação interna de um colaborador, de um amigo, familiar e/ou conhecido, à equipa de RH da empresa. Se adicionar algum tipo de benefício, monetário ou não monetário, a estes programas de referência, o objetivo de atração e retenção ficará automaticamente mais simples. Assim, a atração de potenciais candidatos passa a ser um objetivo comum a toda a organização, devidamente recompensado, dada a complexidade e escassez de talento no setor de TI em Portugal.

Também será fulcral apostar numa ação estratégica, a longo prazo, de gestão de carreira, com o propósito de gerir as expectativas de progressão internamente e/ou externamente e de evitar profissionais insatisfeitos. Portanto, será essencial, num momento da avaliação anual, questionar cada profissional de forma a entender o que procura e se pretende experimentar uma nova função ou responsabilidade.

O *upskilling* e *reskilling* de *soft skills* e *hard skills* que incrementem o *curriculum vitae* são indispensáveis. Portanto, será fulcral desenvolver ações táticas, a curto prazo, sessões de partilha de conhecimento em equipa de forma a incrementar também o *team building* e, neste tópico, será substancial organizar competições de *futsal*, de *paddle*, de matrecos, assim como dinâmicas de bem-estar. Importa referir que esta é uma das sugestões referidas numa perspetiva de sugestão de melhoria.

A flexibilidade de forma a proporcionar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é fulcral. Para tal, será relevante implementar uma outra ação tática, a curto prazo, assente num modelo de local de trabalho ainda mais flexível, com a opção de os profissionais elegerem onde querem trabalhar.

A ética e responsabilidade social são critérios extremamente valorizados. Portanto, implementar projetos com impacto na sociedade e que incrementem a consciência social e ambiental maiores será fulcral, e, neste critério, adotar uma ação estratégica, a longo prazo, de descarbonização, de forma a reduzir as emissões de carbono, que deverá passar por ações táticas, a curto prazo, como optar por transportes públicos e com menores emissões de gases com efeito de estufa em viagens em trabalho, limpeza de praias, plantação de árvores.

De facto, constata-se que as práticas de retenção de colaboradores estão inerentes às de atração de potenciais candidatos, daí a impossibilidade de análise separada dos conceitos.

Delinear uma estratégia de EB para a atração de talento é essencial. A presença *online* da empresa é essencial, dado que os profissionais recorrem cada vez mais às redes sociais para procurarem vagas de emprego e pesquisarem sobre a empresa e, portanto, será essencial transmitir que oferecem o que os profissionais procuram. Para tal, será relevante desenvolver uma ação estratégica, a longo prazo, de redes sociais, de forma a incrementar a presença da empresa nas redes sociais. Não obstante, será essencial a empresa estar também presente

offline, e, portanto, será pertinente implementar ações táticas, a curto prazo, e apostar na presença em feiras e eventos.

Com isto, os colaboradores passam a embaixadores da empresa e existe mais envolvimento com todos os processos da mesma.

Ademais, de forma a desenvolver perspectiva ainda mais holística e indisciplinar, é essencial unir não só o departamento de marketing e de recursos humanos, como, a longo prazo, desenvolver um departamento de branding, com profissionais especializados em clientes internos, clientes externos e restantes *stakeholders*, numa estratégia de sustentabilidade.

6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Não obstante a preocupação em seguir o rigor científico e metodológico aquando da concretização desta investigação, o presente estudo de caso detém limitações que serão seguidamente expostas assim como sugestões para investigações futuras.

A limitação inicial está inerente à dimensão da amostra do focus group das entrevistas realizadas. Ainda que o número de participantes no focus group cumpra, efetivamente, o recomendado, foi realizado só 1 focus group assim como o número de participantes nas entrevistas semiestruturadas que foram 4 do setor de TI e 2 do setor de RH num total de 16 colaboradores, assim como só 2 entrevistas realizadas a 2 empresas tecnológicas e ainda só 1 entrevista a uma especialista de EB. Assim, no futuro, pode considerar-se uma amostra maior. Isto remete para a limitação seguinte deste estudo que foi o fator tempo, dado que, sendo uma tese de mestrado, o tempo para a realização foi de um ano letivo.

Outra limitação que pode ser apontada, é o método estudo de caso, dado que, se por um lado dá à investigadora uma visão holística, por outro lado cinge só a uma empresa e, portanto, sugere-se aplicar a investigação a outras empresas ou mesmo a outros setores de atividade.

6.4. REFLEXÕES FINAIS

Finalizado o presente relatório de estágio, é fulcral destacar algumas conclusões retiradas ao longo da concretização deste.

Primeiramente, é essencial destacar o facto de os objetivos traçados inicialmente terem sido atingidos totalmente e ainda de se ter demonstrado extremamente construtivo para a Weezie.

Tendo em conta o objetivo geral deste estudo, foi perceptível a influência das dimensões de EB na atração e retenção de talento da geração Z no setor de TI em Portugal. Assim, conclui-se que as dimensões de EB, nomeadamente, compensações e benefícios, oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética e responsabilidade social e cultura organizacional são critérios essenciais para atrair potenciais candidatos e, consecutivamente, reter colaboradores com talento para a Weezie. Assim, é fulcral que a empresa desenvolva uma estratégia de EB sólida e constante assente nestes critérios.

Contudo, considerando a perspetiva dos potenciais candidatos da Weezie, depreende-se que as oportunidades de desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e cultura organizacional são as dimensões que têm uma influência significativa na intenção dos potenciais candidatos

se candidatarem à empresa. Já no que refere à ótica dos colaboradores da Weezie, entende-se que as dimensões que têm uma maior influência na intenção de os colaboradores permanecerem na empresa são compensações e benefícios, oportunidades de progressão na carreira, ambiente de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e ética e responsabilidade social. Ademais, avaliam positivamente o esforço da empresa, propondo modificações e dando exemplos de como a Weezie pode ser ainda mais atrativa.

Assim, o presente relatório de estágio e respectivas conclusões dão bases para a empresa desenvolver uma estratégia de EB de forma a melhorar a atração e retenção de talento num todo, corrigir certos pontos anteriormente mencionados e desenvolver novas ações.

O presente estudo de caso não só é relevante para a Weezie como também para empresas tecnológicas, pois permite compreender a relevância das dimensões de EB como estratégia de atração de potenciais candidatos e retenção de colaboradores e entender a atualidade e o futuro do setor.

Em suma, é de realçar a relevância do presente trabalho a nível pessoal, para o desenvolvimento de conceitos anteriormente apreendidos, capacidades de pesquisa e sentido crítico, assim como para o desenvolvimento de competências de planeamento e estruturação. Ainda, e mais relevante, incrementou o crescimento profissional e pessoal da investigadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (3), 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Trainin*, 51 (7–8) 387–395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Armstrong, M. (2007). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London Kogan Page.
- Arnold, J. (1997). Managing careers into the 21st century. *Managing Careers into the 21st Century*, 1–256.
- Augusto, A. (2014, November). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 2(24), 73–77.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*. 13(4), 193–201. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bader, G., & Rossi, C. (1998). *Focus groups: A step-by-step guide*. Bader Group.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61–76.
- Barbour, R., & Kitzinger, J. (1998). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. Sage.

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrow, S., & Ambler, T. (2016). The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader Q*, 2, 20-23.
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*. 8(4), 105–12. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York: The Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Beyea, S., & Nicoll, L. (2000). Collecting, analyzing, and interpreting focus group data. *AORN journal*, 71(6), 1278–1283.
- Bharath, S., & Nagesh, P. (2018). A study on employer branding dimensions in selected IT firms. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(4), 137–143.
- Bilhim, J. A. (2001). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas (2a ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Biswas, M. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57–72. doi: 10.1007/s10551-014-2502-3
- Bloor, M. (2001). *Focus groups in social research*. Sage.
- Boston Consulting Group. (2021). Up to 75% of Digital Workers Are Looking to Change Jobs Within Two to Three Years. <https://www.bcg.com/press/30november2021-up-to-75-of-digital-workers-looking-to-change-jobs>
- Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 690–703. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>

- Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: Integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 182–205. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4). <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Čič, Ž. V., & Žižek, S. S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47–59. doi: 10.1515/ngoe-2017-0018
- Corbin, J., & Strauss, A. (2000). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. *In Management Learning*, 31(4), 521–523. <https://doi.org/10.1177/1350507600314007>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- 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>
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods: A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. How to books.
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M. & De Meyer-Heydenrych, C. (2021), Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective, *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185>
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction—a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872887.

- De Stobbeleir, K. E., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & 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.
- Eco Sapo. (2022). Salário do talento tech em Portugal dispara cerca de 40%. Mas sete em cada dez profissionais consideram mudar de trabalho. <https://eco.sapo.pt/2022/06/01/salario-do-talento-tech-em-portugal-dispara-cerca-de-40-mas-sete-em-cada-dez-profissionais-consideram-mudar-de-trabalho/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Forbes Portugal. (2022). Salário elevado não chega para recrutar bons profissionais. <https://www.forbespt.com/salario-elevado-nao-chega-para-recrutar-bons-profissionais/>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804–2812
- Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5(5).
- George, W. R. (1977) The Retailing of Services: A Challenging Future, *Journal of Retailing*, 85–98
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63–70.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. Atlas.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239–256.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363–379.

- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. *Marketing of Services*, 236, 238.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing: Theory and practice. *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, 41(7), 42–47.
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44–44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Harris, K. (2020). *A new generation of workers: Preparing for generation Z in the workplace*.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. Sage.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Measuring employer brands: an examination of the factor structure, scale reliability and validity. In *Winter Marketing Educators Conference*, Las Vegas, USA. 65–86
- IMD. (2021). World Talent Ranking 2021. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness/>
- INE. (2021). População Residente. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 8(1), 12–15.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51–75.
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>

- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12 (1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54. <https://doi.org/10.2307/1250977>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Krueger, R., & Casey, M. (2002). *Designing and conducting focus group interviews. Social Analysis, Selected Tools and Techniques*, 18, 4–23.
- Kurdi, B. al, Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561–3570. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038>
- Landing.Jobs. (2022). Deep-dive into the Portuguese tech market. https://campaign.landing.jobs/hubfs/GTTT/GTTT1_2022_Portuguese%20Tech%20Market.pdf
- Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market: do they trust others within their workplace?. *Polish Journal of Management Studies*, 16.
- Lings, I., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 325–351.
- ManpowerGroup. (2022). Talent Shortage. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- McCrandle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.
- McKinsey. (2022). Future of Work. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>
- Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc: New Jersey.

- Mushfiqur, R., Mordi, C., Oruh, E. S., Nwagbara, U., Mordi, T., & Turner, I. M. (2018). The impacts of work-life-balance (WLB) challenges on social sustainability: The experience of Nigerian female medical doctors. *Employee Relations*, 40 (5), 868–888. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0131>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2022-0012>
- Nyamunda, J. (2022). Influence of COVID-19 on personal work perspective transformation. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 1-21.
- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417–31. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>
- Oliveira, E. R. de, & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica
- Office for National Statistics. (2022). Vacancies and jobs in the UK: September 2022. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/jobsandvacanciesintheuk/september2022>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- PorData. (2021). População ativa. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+ativa+total+e+por+grupo+etario-29>
- Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Economics and Applied Informatics*, 3, 99–123. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219–232.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Randstad. (2021). Employer Brand Research 2021 – Country Report Portugal. <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Portugal-2021.pdf>
- Randstad. (2022). Employer Brand Research 2022 – Global Report. <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf>
- Randstad. (2022). Workmonitor 2022. https://rscom-cms1-prod.prdrandstadbluex.com/s3fs-media/rscom/public/2022-04/Randstad_Workmonitor_2022.pdf
- Rastogi, S., Lele, A., Saraswathy, R., Bhimavarapu, V. M., & Soni, S. (2020). Unravelling Facets of Employer Branding Leading to Talent Retention: A Study of Indian KPO Industry. *Test Engineering and Management*, 83, 9103–9119.
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Using Marketing- Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–53.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Collecting primary data using semi-structured, in-depth and group interviews. *Research methods for business student*, 5(1).
- Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3).
- Saxena, R. (2018). Achieving work life balance through flexible work schedule: A conceptual study. *Asian Journal of Management*, 9(1), 307–312.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for generation Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807–814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>

- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE. *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*.
- Smola, W. K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363–382.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online Focus Groups. *Journal of Advertising*, 46(1). <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288>
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186–206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: Evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426– 445. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0130>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022). Job Openings and Labor Turnover Summary. <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1).

- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of behavioral studies in business*, 3(1), 37-53.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.
- WTW. (2021). Salary budget planning 2021. <https://www.wtwco.com/en-BM/Insights/2021/08/salary-budget-planning-2021>
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 933-948.

ANEXOS

Anexo i – Guião do focus group dirigido a potenciais candidatos da Weezie (TI)

Objetivos	Questões		Autores
	Questão Introdutória		
	O que vos faz candidatar a uma potencial vaga numa empresa?		
	Questões-Chave		
	Avalia os seguintes parâmetros.		
Compreender a relação existente entre as dimensões do EB e a capacidade de a organização reter talento.	Dimensões Económicas	Compensações e Benefícios	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
	O pacote salarial e as compensações e benefícios que uma empresa oferece têm implicações na intenção de se candidatarem ou não a uma potencial vaga?		
	Dimensões Funcionais	Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022).

	Formação e Desenvolvimento	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
As oportunidades de formação e desenvolvimento de competências e carreira futuras proporcionadas por uma empresa têm implicações na decisão de se candidatarem ou não a uma potencial vaga?		
Dimensões Psicológicas	Ambiente de Trabalho	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
	Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
	Ética e Responsabilidade Social	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Dabirian et al. (2017); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
	Cultura Organizacional	Nanjundeswaraswamy et al. (2022).
Os ambientes de trabalho de uma empresa têm implicações na decisão de se candidatarem ou não a uma potencial vaga?		

A flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal têm implicações na decisão de se candidatarem ou não a uma potencial vaga?

A ética e responsabilidade social corporativa de uma empresa e a cultura organizacional têm implicações na intenção de se candidatarem ou não a uma potencial vaga?

A cultura organizacional, própria e distinta, assente na autonomia, inovação, entre outros critérios, têm implicações na decisão de se candidatarem ou não a uma potencial vaga?

Questão de Encerramento

Que critérios anteriores consideram mais influenciam a intenção de se candidatarem a uma potencial vaga numa empresa?

Anexo ii – Guião de entrevistas dirigidas a colaboradores de TI da Weezie

Objetivos	Questões	Autores
Compreender a relação existente entre as dimensões	<p>Que função exerces na Weezie?</p> <p>Quando entraste para a Weezie?</p> <p>Avalia os seguintes parâmetros.</p>	

do EB e a capacidade de a organização reter talento.

Dimensões Económicas	Compensações e Benefícios	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
O pacote salarial e as compensações e benefícios que a empresa oferece são suficientes? Têm implicações na decisão de permaneceres ou não na Weezie?		
Dimensões Funcionais	Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022).
	Formação e Desenvolvimento	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
A empresa proporciona oportunidades de progressão de carreira? Consideras relevantes para permaneceres ou não na empresa? A formação dada (inicialmente) na empresa é suficiente? A empresa investe na formação e desenvolvimento de competências constantes? Consideras relevantes para permaneceres ou não na empresa?		
Dimensões Psicológicas	Ambiente de Trabalho	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).

	Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
	Ética e Responsabilidade Social	Ambler e Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Dabirian et al. (2017); Nanjundeswaraswamy et al. (2022); Tanwar e Prasad (2017).
	Cultura Organizacional	Nanjundeswaraswamy et al. (2022).
<p>O ambiente de trabalho da empresa é saudável? Consideras relevante para permaneceres ou não na empresa?</p> <p>A empresa proporciona flexibilidade? Consegues ter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Consideras relevante para permaneceres ou não na empresa?</p> <p>A empresa é transparente e segue as regras e regulamentos éticos e sociais esperados? Consideras relevante para permaneceres ou não na empresa?</p> <p>A empresa tem uma cultura organizacional própria e distinta, assente na autonomia, inovação, entre outros critérios? Consideras relevante para permaneceres ou não na empresa?</p>		
<p>Que critérios anteriores consideras mais relevantes e que mais influenciam a intenção de permaneceres na empresa?</p>		

Tens sugestões de melhoria para a empresa?

Anexo iii – Guião de entrevistas dirigidas a colaboradores de RH e Marketing da Weezie

Objetivos	Questões	Autores
Identificar a relevância, para a organização, da implementação de estratégia de EB.	Quão importantes considera ser a implementação de uma estratégia de EB na Weezie?	Ahmad et al. (2019); Backhaus e Tikoo (2004); Kapoor (2010); Kashyap e Verma (2018); Tanwar e Prasad (2017).
	Que estratégias de EB considera mais eficazes na Weezie?	
	Quais são as principais dificuldades de atrair potenciais candidatos e reter de colaboradores?	

Anexo iv – Guião de entrevistas dirigidas a empresas de TI

Objetivos	Questões	Autores
Identificar as consequências, para a organização, da implementação de estratégia de EB.	Quão importantes considera ser a implementação de uma estratégia de EB para as empresas tecnológicas?	Ahmad et al. (2019); Backhaus e Tikoo (2004); Kapoor (2010); Kashyap e Verma (2018); Tanwar e Prasad (2017).
	Que estratégias de EB considera mais eficazes nas empresas tecnológicas?	
	Quais são as principais dificuldades de atrair potenciais candidatos e reter de colaboradores?	

Anexo v – Guião entrevistas dirigidas a profissionais de EB

Objetivos	Questões	Autores
Identificar as consequências, para a organização, da implementação de estratégia de EB.	Quão importantes considera ser a implementação de estratégias de EB para as empresas?	Ahmad et al. (2019); Backhaus e Tikoo (2004); Kapoor (2010); Kashyap e Verma (2018); Tanwar e Prasad (2017).
	Que estratégias de EB considera mais eficazes para a atração de potenciais candidatos e retenção de colaboradores?	
	Quais são as principais dificuldades de atrair potenciais candidatos e reter de colaboradores?	
	Qual considera ser o futuro e as tendências do EB?	

Anexo vi – Categorias e Subcategorias

Objetivos	Categorias	Subcategorias
Identificar a relevância, para os potenciais candidatos, colaboradores e para a organização, da implementação de estratégias de EB do setor de TI em Portugal.	Consequências das estratégias de EB	Estratégia de EB; Eficácia das estratégias; Dificuldades das estratégias; Futuro do EB.

Compreender a relação existente entre as dimensões de EB e a capacidade de a organização atrair talento da geração Z do setor de TI em Portugal.

Atração de talento da Geração Z

Compensações e Benefícios;
Oportunidades de Progressão na Carreira;
Formação e Desenvolvimento;
Ambiente de Trabalho;
Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal;
Ética e Responsabilidade Social;
Cultura Organizacional;
Dimensões Relevantes.

Entender a relação existente entre as dimensões de EB e a capacidade de a organização captar talento da geração Z do setor de TI em Portugal.

Retenção de talento da Geração Z

Compensações e Benefícios;
Oportunidades de Progressão na Carreira;
Formação e Desenvolvimento;
Ambiente de Trabalho;
Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal;
Ética e Responsabilidade Social;
Cultura Organizacional;
Ações Propostas;
Dimensões Relevantes.