



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação

Discente: Ana Rita António Baleizão

Orientadora: Professora Especialista Isabel Reis

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Santarém

Ano letivo 2022-2023

## **Agradecimentos**

Ao longo da elaboração da minha Dissertação de Mestrado foram precisos vários esforços, sacrifícios e, sobretudo, muita resiliência. Não tendo sido fácil este percurso, o apoio de algumas pessoas presentes na minha vida foi imprescindível, estando sempre dispostos a ouvir, ajudar e principalmente motivar.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu namorado por todo o apoio durante este processo, sem dúvida, foi um dos meus maiores suportes, fazendo com que nunca desistisse ou desmotivasse, especialmente quando as coisas não corriam como era esperado. Sem ele, teria sido tudo mais difícil!

Aos meus familiares e amigos que me acompanharam e sempre me incentivaram durante todo o meu percurso académico, uma grande obrigada!

Não esquecendo da minha orientadora, Professora Especialista Isabel Reis, que se mostrou sempre disponível para prestar auxílio. Fez com que me sentisse sempre acompanhada e apoiada durante estes meses, sendo estes especialmente difíceis, a sua ajuda foi extremamente importante, estando-lhe por isso eternamente grata.

Gostaria também de agradecer às minhas colegas de curso que se tornaram minhas amigas graças a ele, em particular à Daniela pelas nossas conversas quase diárias durante este último ano, permitindo que, mesmo à distância, nos conseguíssemos apoiar e entreajudar.

Por fim, agradecer ainda a todas as pessoas que partilharam o meu questionário por diversos grupos e redes sociais, como também, àqueles que responderam, ajudando-me na realização desta dissertação.

**Lista de Abreviaturas e Siglas**

|      |                                                             |
|------|-------------------------------------------------------------|
| GRH  | Gestão de Recursos Humanos                                  |
| GP   | Gestão de Pessoas                                           |
| KMO  | <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>      |
| RH   | Recursos Humanos                                            |
| R&S  | Recrutamento e Seleção                                      |
| TI   | Tecnologias de Informação                                   |
| SPSS | <i>Software Statistical Package for the Social Sciences</i> |

## Resumo

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo, pois, atualmente as pessoas são reconhecidas como elementos-chave, auferindo uma nova importância aos processos de recrutamento e seleção. Todavia, as necessidades e expectativas dos indivíduos alteraram-se, não só pelas mudanças ocorridas no meio envolvente como pelo aparecimento de novas gerações, surgindo a necessidade de repensar o modo de atrair potenciais novos talentos. Esta questão é ampliada no setor das Tecnologias de Informação onde atualmente as empresas não conseguem atrair, recrutar e reter eficazmente devido à falta de profissionais qualificados. Desta forma, a presente investigação procura reconhecer o que os atuais estudantes e profissionais nesta área mais valorizam numa empresa, compreendendo as razões pelas quais aceitam ou recusam determinadas propostas de emprego. Para se responder eficazmente à pergunta de partida foi desenvolvido um questionário através da plataforma Google Forms, sendo posteriormente partilhado nas redes sociais. Foram assim recolhidas um total de 115 respostas, sendo que o tratamento de dados foi desenvolvido com recurso ao software SPSS. A partir dos resultados obtidos, podemos concluir que os atuais como futuros profissionais de Tecnologias de Informação se sentem atraídos por fatores intrínsecos às organizações, sendo o valor social o mais importante. Por esse motivo, as empresas neste setor em específico deverão criar estratégias de promoção que visem o bom ambiente organizacional e a existência de boas relações interpessoais não só entre colegas como chefias.

*Palavras-chave: Atração, Ofertas de emprego, Recrutamento, Seleção e Tecnologias de Informação.*

## Abstract

The labor market is increasingly competitive, because people are now recognized as key elements, giving new importance to the recruitment and selection processes. However, the needs and expectations of individuals have changed, not only by the changes that have occurred in the environment but also by the emergence of new generations, arising the need to rethink how to attract potential new talent. This issue is magnified in the Information Technology sector where companies are currently unable to attract, recruit and retain effectively due to the lack of qualified professionals. Thus, this research seeks to recognize what current students and professionals in this area value most in a company, understanding the reasons why they accept or reject certain job offers. To effectively answer the starting question, a questionnaire was developed through the Google Forms platform, and later shared on social networks. A total of 115 answers were collected, and the data processing was developed using the SPSS software. From the results obtained, we can conclude that current and future IT professionals feel attracted by intrinsic factors to organizations, being the social value the most important. For this reason, companies in this specific sector should create promotion strategies that aim for a good organizational environment and the existence of good interpersonal relationships not only among colleagues but also among managers.

*Keywords: Attraction, Job Offers, Recruitment, Selection and Information Technology.*

## Índice Geral

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Agradecimentos.....</b>                                                   | <b>i</b>   |
| <b>Lista de Abreviaturas e Siglas .....</b>                                  | <b>ii</b>  |
| <b>Resumo .....</b>                                                          | <b>iii</b> |
| <b>Abstract .....</b>                                                        | <b>iii</b> |
| <b>Introdução .....</b>                                                      | <b>1</b>   |
| <b>Capítulo I – Revisão da Literatura.....</b>                               | <b>3</b>   |
| <b>1. Gestão de Pessoas.....</b>                                             | <b>3</b>   |
| 1.1. Evolução histórica e definição .....                                    | 3          |
| 1.2. Papel do Gestor de Pessoas .....                                        | 7          |
| 1.3. Diferenças Geracionais nas organizações .....                           | 8          |
| <b>2. Recrutamento e Seleção.....</b>                                        | <b>11</b>  |
| 2.1. Recrutamento .....                                                      | 11         |
| 2.2. Atração de Candidatos .....                                             | 13         |
| 2.3. Seleção .....                                                           | 17         |
| <b>3. Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação.....</b> | <b>19</b>  |
| 3.1. Recrutamento e Seleção .....                                            | 19         |
| 3.2. Especificidades e desafios atuais.....                                  | 22         |
| <b>Capítulo II - Metodologia.....</b>                                        | <b>26</b>  |
| 2.1. Objetivos da Investigação .....                                         | 27         |
| 2.1.1. Objetivos Gerais.....                                                 | 27         |
| 2.1.2. Objetivos Específicos.....                                            | 28         |
| 2.2. Procedimentos de recolha de dados .....                                 | 28         |
| 2.3. Amostra.....                                                            | 29         |
| <b>Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados .....</b>                | <b>31</b>  |
| 3.1. Tratamento de dados e discussão dos resultados.....                     | 31         |
| 3.2. Caraterização da Amostra .....                                          | 31         |
| 3.3. Tratamento e confiabilidade de dados.....                               | 38         |
| 3.3.1. <i>Análise descritiva das questões em estudo</i> .....                | 39         |
| 3.3.2. <i>Análise fatorial – ACP</i> .....                                   | 69         |
| 3.3.2.1. <i>KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i> .....  | 70         |
| 3.3.3. <i>Teste T – Comparação de média</i> .....                            | 76         |
| 3.3.4. <i>Correlação de Spearman</i> .....                                   | 81         |
| <b>Capítulo V - Conclusão.....</b>                                           | <b>85</b>  |
| <b>Referências Bibliográficas.....</b>                                       | <b>87</b>  |
| <b>Anexos.....</b>                                                           | <b>94</b>  |
| 1-Inquérito por Questionário.....                                            | 94         |

## **Índice de Figuras**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Oito propostas de valor da marca do empregador .....              | 15 |
| Figura 2 Caraterísticas do Género da amostra total .....                   | 31 |
| Figura 3 Caraterísticas do Ano de Nascimento da amostra total .....        | 32 |
| Figura 4 Caraterísticas das Habilitações Literárias da amostra total ..... | 33 |
| Figura 5 Caraterísticas da Situação Profissional da amostra total .....    | 34 |
| Figura 6 Caraterísticas dos Anos de experiência da amostra total .....     | 35 |
| Figura 7 Meios utilizados para procura de ofertas de emprego .....         | 36 |
| Figura 8 Plataformas utilizadas na área das TI .....                       | 38 |

## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 Intervalo Geracional.....                                                                                                         | 9  |
| Tabela 2 Frequências do Género da amostra total .....                                                                                      | 32 |
| Tabela 3 Frequências do Ano de Nascimento da amostra total .....                                                                           | 33 |
| Tabela 4 Frequências das Habilitações Literárias da amostra total .....                                                                    | 34 |
| Tabela 5 Frequências da Situação Profissional da amostra total .....                                                                       | 35 |
| Tabela 6 Frequências dos anos de experiência na área da amostra total .....                                                                | 36 |
| Tabela 7 Escala de valores de Alpha de Cronbach .....                                                                                      | 38 |
| Tabela 8 Alpha de Cronbach .....                                                                                                           | 39 |
| Tabela 9 Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão .....                                                        | 40 |
| Tabela 10 Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido.....                                                                        | 41 |
| Tabela 11 A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho .....                                                          | 41 |
| Tabela 12 Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização                                                          | 42 |
| Tabela 13 Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização .....                                                        | 43 |
| Tabela 14 Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional. ....                                                            | 44 |
| Tabela 15 Ter um bom relacionamento com os meus superiores.....                                                                            | 45 |
| Tabela 16 Ter um bom relacionamento com os meus colegas .....                                                                              | 45 |
| Tabela 17 Ter colegas que me apoiem e incentivem .....                                                                                     | 46 |
| Tabela 18 Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador .....                                                           | 47 |
| Tabela 19 Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais<br>e que tem uma visão orientada para o futuro ..... | 48 |
| Tabela 20 A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade. ....                                                                  | 49 |
| Tabela 21 A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.....                                                       | 49 |
| Tabela 22 A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores .....                                                                | 50 |
| Tabela 23 Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização .....                                                                   | 51 |
| Tabela 24 Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na<br>sociedade.....                                     | 52 |
| Tabela 25 Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade                                                       | 53 |
| Tabela 26 Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.....                                                                | 53 |
| Tabela 27 Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite .....                                                            | 54 |
| Tabela 28 A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.....                                                                 | 55 |
| Tabela 29 Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego..                                                      | 56 |

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 30 A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos .                                               | 56 |
| Tabela 31 Ter um ambiente de trabalho feliz .....                                                                                      | 57 |
| Tabela 32 Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.....                                            | 58 |
| Tabela 33 Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. ....                                                      | 59 |
| Tabela 34 Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool” .....                                                             | 60 |
| Tabela 35 Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área .....                                                     | 60 |
| Tabela 36 Trabalhar numa organização bem conhecida.....                                                                                | 61 |
| Tabela 37 Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio.....                                            | 62 |
| Tabela 38 Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade .....       | 63 |
| Tabela 39 Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho .....                    | 64 |
| Tabela 40 Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho ..... | 65 |
| Tabela 41 Ter superiores que me apoiem e incentivem.....                                                                               | 66 |
| Tabela 42 Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos.....                                         | 66 |
| Tabela 43 Ter um horário de trabalho flexível .....                                                                                    | 67 |
| Tabela 44 A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado .....                                           | 68 |
| Tabela 45 A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais .....                                | 69 |
| Tabela 46 KMO e Barlett’s Teste .....                                                                                                  | 70 |
| Tabela 47 Total Variância Explicada.....                                                                                               | 70 |
| Tabela 48 Rotação dos Fatores da ACP.....                                                                                              | 70 |
| Tabela 49 Distribuição dos itens pelos fatores .....                                                                                   | 74 |
| Tabela 50 Test-T .....                                                                                                                 | 76 |
| Tabela 51 Estatísticas de Grupo.....                                                                                                   | 78 |
| Tabela 52 Correlação de Spearman – Género/Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com família e amigos .....          | 81 |

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 53 Correlação de Spearman – Género/Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo .....                      | 82 |
| Tabela 54 Correlação de Spearman – Género/Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade .....   | 82 |
| Tabela 55 Correlação de Spearman – Ter um bom relacionamento com os meus superiores/Ter um bom relacionamento com os meus colegas..... | 83 |

## Introdução

Num mundo altamente tecnológico e marcado por incessantes mudanças, as organizações reconheceram a necessidade de se adaptarem rapidamente perante o aparecimento destas, de forma a corresponder às necessidades exigidas pelo mercado. Atendendo que atualmente todas elas se poderão munir das melhores condições, o elemento que lhes acrescenta valor e as diferencia são as pessoas. Assim, a estratégia de recursos humanos deverá direcionar-se para as expectativas e características destes indivíduos (Berkup, 2014).

Os processos de recrutamento e seleção deverão por isso ser considerados fundamentais na aquisição de talentos pois, através destes, serão identificados e escolhidos os que melhor se adequam ao perfil da função e respetivas visões organizacionais (Reis et al., 2019). Sendo que a Internet e redes sociais revolucionaram a forma como estes são desenvolvidos, tornando-os mais rápidos e eficientes.

Aquando falamos do setor das Tecnologias de Informação (TI), a atração e retenção de talentos traduz-se numa preocupação dado que as empresas de TI se encontram limitadas pela oferta disponível de profissionais com um alto nível de qualificações e conhecimentos (Ewing et al., 2002 citado por Dabirian et al., 2019). Em função disso, estas procuram progressivamente desenvolver estratégias eficazes para atrair e recrutar novos talentos como também reter os atuais colaboradores, considerando que os profissionais de TI tendem a refutar as condições de trabalho oferecidas caso não concordem com as mesmas (Dabirian et al., 2019).

A problemática em estudo surge devido ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias e ao impacto que estas detém no nosso quotidiano, fazendo com que os profissionais de TI sejam considerados como indispensáveis dentro e fora das organizações. Por esse motivo, a procura e a oferta de profissionais qualificados nesta área não conseguem satisfazer as necessidades do mercado. A pergunta de partida é a seguinte:

**Como atrair profissionais no setor das Tecnologias de Informação?**

Na presente investigação pretende-se reconhecer o que os atuais estudantes e profissionais de TI mais valorizam numa entidade empregadora, com vista a identificar os

fatores determinantes que os levam a aceitar ou recusar uma determinada oferta de emprego.

Em termos de estrutura, o trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a revisão da literatura onde são apresentados conceitos e considerações teóricas relativas à temática em estudo, estando este subdividido em 3 seções: gestão de pessoas, R&S e R&S no setor das TI. De seguida, na metodologia descreve-se as opções metodológicas incluindo os objetivos gerais e específicos, procedimentos e amostra. No terceiro capítulo, na análise e discussão dos resultados é feita a respetiva caracterização da amostra, o tratamento de confiabilidade dos dados, a análise fatorial, Test-T e a correlação de Spearman. Por fim, no último capítulo são expostas as principais conclusões retiradas através da realização desta investigação, bem como limitações e sugestões para futuros estudos.

## **Capítulo I – Revisão da Literatura**

### **1. Gestão de Pessoas**

#### **1.1. Evolução histórica e definição**

A função de recursos humanos aquando comparada com as restantes funções organizacionais apresenta uma sucessiva e acentuada transformação no decorrer dos últimos anos. Este desenvolvimento constante tem permitido, não só uma alteração no que diz respeito ao conteúdo da função, bem como, nas competências técnicas desejadas nos profissionais nesta área de atuação (Bilhim, 2006).

Este fenómeno inicia-se e remete-nos para a produção artesanal no século XVI, onde na manufatura, o artesão procurava gerir o seu tempo e o seu método de trabalho, sendo este frequentemente realizado na sua própria habitação. Já o procedimento de trabalho era totalmente dominado pelo colaborador, contudo este não possuindo quaisquer noções comerciais, tornava-se dependente do seu empregador (Câmara et al., 2016).

Desencadeia-se assim, nos finais do século XVII, um acontecimento característico da Era Industrial, mais especificamente, a junção de todos os colaboradores no mesmo local de produção. Auferindo aos empregadores, um maior controlo e rentabilização do trabalho, ainda que, o modo de produção fosse similar, impunha-lhes um novo rigor relativamente ao tempo dispensando com a produção (Câmara et al., 2016).

Com a Revolução Industrial, as unidades produtivas artesanais foram-se transformando gradualmente em unidades fabris de grande escala, aumentando exponencialmente o número de trabalhadores alocados no mesmo espaço. Porém, não existia qualquer preocupação com o bem-estar dos colaboradores, sendo que, as condições de trabalho eram indignas, frequentemente existiam conflitos e acidentes de trabalho, os salários eram baixos e a carga semanal elevada, excedendo regularmente as quinze horas diárias, no mínimo, seis dias por semana. O modo de produção era desorganizado e o recurso ao trabalho infantil era popularizado (Cunha et al., 2008).

Além disso, eram constantemente alvos de sanções, sendo as punições físicas predominantemente aplicadas em crianças, contudo, as mais comuns consistiam na

redução do salário ou despedimento momentâneo que, muitas vezes, ditava também a perda de alojamento da sua família. O adoecimento como a demissão resultava em pobreza, dado que, não existiam apoios ou sistemas que salvaguardassem os trabalhadores, onde o poder detido pelas chefias e a falta de regulamentação das leis de mercado, representava os primórdios desta sociedade industrial. Apesar de, já existirem alguns sindicatos, estes encontravam-se muito repartidos e subdivididos regionalmente, sendo constantemente perseguidos, diminuindo a sua capacidade de reivindicar as condições existentes (Cunha et al., 2008).

No que diz respeito à gestão, esta era assegurada pelos proprietários e familiares, uma vez que nesta época ainda não existia qualquer tipo de gestor, era exercida com base na sua experiência e intuição, procurando particularmente impor disciplina aos seus trabalhadores. A nível administrativo, existia apenas um funcionário, uma pessoa de confiança aos olhos do proprietário, que estava encarregue de tratar dos assuntos relacionados com o pessoal, mais concretamente, os salários, denominado de “guarda-livros”. Esta gestão caracterizava-se assim pelo controlo excessivo dos empregadores, propiciando um ambiente hostil dentro das organizações (Cunha et al., 2008).

As teorias clássicas e os modelos mecanicistas das organizações surgiram com o panorama descrito, onde se verificava uma enorme discrepância entre os dominadores e os subordinados, assim como, se presenciava, no final do século XIX e princípio do século XX, o forte desenvolvimento do mercado (Câmara et al., 2016). A pressão exercida inicialmente na produção, efeito das necessidades do mercado e da sua diversidade de produtos, impossibilitou a indústria de as satisfazer na sua totalidade. Desta forma, procurou-se otimizar os processos com vista a potencializar a sua eficácia através de uma nova e clara definição de funções, métodos e normas, tornando-se assim numa entidade mais racional (Cardoso, 2016).

A função pessoal começa assim a emergir ainda que, de forma embrionária e pouco estruturada, no século XIX, com os *welfare officers*. Tratava-se de funcionários cuja responsabilidade consistia em melhorar as condições de trabalho e prestar apoio aos trabalhadores em caso de doença ou situações de carência. A criação desta função advém essencialmente das preocupações humanistas sentidas por alguns proprietários e do interesse em limitar a influência dos sindicatos dentro das organizações. Estas ideias de

humanização e dignificação do trabalho e vida pessoal, muito vanguardistas tendo em conta o período em que aparecem, trata-se ainda de um princípio basilar da função, assente nas práticas e políticas desenvolvidas nas empresas, nomeadamente, na preocupação em estabelecer uma relação saudável entre trabalho e família (Cunha et al., 2008).

As transformações e evoluções ocorridas no século XX, caracterizado pela burocracia e a indústria, influenciaram de forma bastante significativa as empresas, a administração, assim como, o comportamento organizacional. Além disso, estas impactaram indiscutivelmente o modo de gerir as pessoas (Chiavenato, 2014).

Nas primeiras décadas, resultado da aplicação do taylorismo, assiste-se à estruturação da função pessoal e à profissionalização da gestão. Assim, a gestão de pessoal fica marcada pela divisão do trabalho, sendo acrescentado ao conteúdo da função: a seleção, a identificação do posto de trabalho, a avaliação de desempenho, a formação e a gestão de incentivos. Em contrapartida, o desempenho desta função torna-se inacessível a qualquer pessoa, uma vez que, passa a ser necessário deter competências e conhecimentos específicos para o exercício da mesma (Cunha et al., 2008).

Os departamentos de emprego foram assim criados antes de 1920, cujo propósito consistia no tratamento de assuntos relacionados com o pessoal, procurando articular alguns princípios do *welfarismo* na filosofia taylorista da organização, contudo esta convergência não era de todo perfeita. As funções eram predominantemente administrativas (pagamentos salariais, controlo de assiduidade, etc.), mantendo-se ainda as componentes operacionais (recrutamento, avaliação de desempenho, etc.) assim como, assistenciais em determinadas situações (Cunha et al., 2008).

Surge assim, a abordagem das Relações Humanas que, segundo Câmara et al. (2016), visualizam as empresas como um sistema social corporativo afastando-se dos modelos mecanicistas, incorporando procedimentos informais com práticas, normas e metodologias próprias, onde o ser humano, passa a ser reconhecido como alguém emocional, não somente, racional e económico. Desta forma, através do estudo desenvolvido por Hawthorne em 1924, realizou-se a primeira experiência convergindo a lógica da eficiência económica (filosofia taylorista) com o fundamento humanista (*welfarismo*), procurando atestar que o desempenho não advém apenas da compensação salarial e da disciplina

exigida no posto de trabalho, como também das relações interpessoais estabelecidas entre colaboradores (Cunha et al., 2008).

Câmara et al. (2016) destaca que, neste estudo, foram retiradas as seguintes conclusões: a importância da existência de grupos informais, visto que, promovem o afastamento do individualismo no exercício da função, estimulando entre eles um desempenho cooperativo e conjunto. Assim como, a necessidade de assegurar aos colaboradores que estes são reconhecidos, protegidos e bem integrados dentro da organização. Ou seja, a estes fatores é lhes atribuído bastante relevância aquando falamos no desempenho dos trabalhadores, verificando que, a motivação como fator para a produtividade, não depende apenas da forma como se encontra organizado o trabalho.

O choque petrolífero em 1973, o aumento da concorrência e o desenvolvimento tecnológico forçou as organizações a desenvolver mecanismos que permitissem uma rápida e eficaz adaptação às mudanças. As empresas denotaram e compreenderam a importância da contribuição individual de cada colaborador, onde o valor obtido através destas, permite um posicionamento competitivo no mercado. Assim, a gestão do pessoal sofre alterações, assumindo-se mais proativa e direcionada para os objetivos organizacionais de longo prazo (Cunha et al., 2008).

Neste sentido, este novo paradigma de competitividade reforça a importância das pessoas, permitindo uma consciencialização por parte das empresas relativamente ao facto da sua posição competitiva derivar, sobretudo, da disposição de pessoas com qualificações, da sua capacidade de as incorporar nos planos organizacionais e de as converter num elemento de vantagem competitiva (Beaumont, 1993 citado por Cunha et al., 2008).

Podemos constatar que ao longo do tempo foram surgindo novos conceitos e designações que procuraram, acima de tudo, espelhar o valor atribuído ao papel dos colaboradores dentro das empresas. Iniciou-se com o termo “Pessoal” procurando que não existisse qualquer diferenciação entre eles, seguindo-se “Recursos Humanos” que consistia no reconhecimento do fator utilitário, “Pessoas” que procura enfatizar o valor e as competências e, por fim, “Talentos” que compreende os mesmos pressupostos da anterior, contudo engloba ainda o potencial, mais especificamente, a capacidade de desenvolver e criar competências (Cardoso, 2016).

Assim, a Gestão de Pessoas ou Talentos, segundo Chiavenato (2014), trata-se da função que possibilita uma relação de cooperação eficaz entre todos os colaboradores numa organização, direcionando-os para os objetivos individuais e organizacionais.

### 1.2. Papel do Gestor de Pessoas

A Gestão de Pessoas ou Talentos tem sido afetada pelo rápido aparecimento de novas tendências e mudanças extrínsecas às organizações, originadas por fatores como: globalização, desenvolvimento de novas tecnologias, sustentabilidade, entre outros. Esta imprevisibilidade do mundo moderno traduz-se em desafios e preocupações, uma vez que, estas influenciam, de forma sistemática, o modo das empresas gerirem os seus colaboradores (Chiavenato, 2014).

Existe uma grande mudança na Era da Informação, nomeadamente, os Departamentos de Recursos Humanos são substituídos por equipas de GP, onde todos os gestores de linha dentro da organização ficam encarregues pelas práticas inerentes aos recursos humanos, tornando-se assim gestores de pessoas. São trespassados também, através do recurso à terceirização (*outsourcing*), os encargos operacionais e burocráticos menos revelantes. Desta forma, é permitido às equipas de GP desempenhar consultoria interna a nível tático, procurando que esta área incorpore funções estratégicas direcionadas ao futuro da empresa, bem como, de todos os seus constituintes. Esta evolução enaltece, sem dúvida, a importância das pessoas dentro das organizações, uma vez que, estas tornam-se agentes ativos e competentes que auxiliam na gestão dos restantes recursos. Além disso, são reconhecidas como parte integrante dos *stakeholders* com autonomia nas tomadas de decisões relativas à sua função, atingindo os objetivos e resultados pré-definidos, procurando atender às necessidades e expectativas do cliente. A conotação negativa associada ao trabalho com pessoas dissipasse, passando a ser vista como a solução e não como um problema, traduzindo-se numa vantagem competitiva em empresas de sucesso (Chiavenato, 2014).

Assim, o sucesso organizacional advém dos seus recursos humanos. Por esse motivo, as preocupações dos gestores nesta área passam pela definição e aplicação de estratégias com o propósito de fortalecer a relação entre a satisfação dos colaboradores

com a sua capacidade produtiva, sendo que, estas englobam ainda os indivíduos que poderão integrar futuramente a organização (Ribeiro, 2007).

Os gestores de pessoas permanecem assim responsáveis pelo exercício de tarefas mais tradicionalistas como a identificação, o recrutamento, a seleção e a retenção de indivíduos com competências e perfil comportamental desejados. Contribuindo, deste modo, a curto e médio prazo, para os objetivos da organização. Contudo, as suas ações ganham uma nova importância devido ao facto de ajudarem a simplificar o processo de desenvolvimento organizacional e possuírem um papel ativo no que diz respeito à gestão da mudança (Câmara et al., 2016).

Ou seja, segundo Cunha et al. (2008), um gestor de pessoas é um profissional que se preocupa verdadeiramente com as pessoas e os lucros, que compreende a necessidade de os lucros serem assegurados, atendendo que nenhuma empresa consegue sobreviver sem eles, porém reconhece que as pessoas não são apenas um meio para atingir esse fim.

### **1.3. Diferenças Geracionais nas organizações**

A força de trabalho nas organizações é composta por pessoas de diferentes gerações, muitas empresas procuram geri-las (Cekada, 2012), devendo, por isso, reconhecer a necessidade de identificar as diferenças geracionais e os estilos de comunicação existentes, ajustando as práticas para que se alcance eficazmente os objetivos organizacionais (Mahmoud et al., 2020).

As gerações definem-se com base na idade, o período em que ocorreram determinadas transformações e ao grupo a que pertencem devido a um conjunto de experiências e acontecimentos partilhados durante a sua formação académica, que os conduz, a longo prazo, para comportamentos e atitudes similares (DeVaney, 2015).

Segundo Kicheva (2017), as gerações alteram-se após um período de 15-20 anos. Contudo, não existe consenso entre autores, sendo que, as denominações e as idades compreendidas entre cada geração, podem variar igualmente entre eles. A autora utiliza como referência uma tabela que compreende as datas de início e término das gerações, esta encontra-se abaixo:

Tabela 1

*Intervalo Geracional*

| <b>Geração</b>             | <b>Ano de Nascimento</b> |
|----------------------------|--------------------------|
| Veteranos/Tradicionalistas | 1925 - 1945              |
| Baby Boomers               | 1946 – 1964              |
| Geração X                  | 1965 – 1979              |
| Geração Y                  | 1980 – 1994              |
| Geração Z                  | 1995 – 2009              |
| Geração Alpha              | 2010 -                   |

Nota: McCrindle (2006) em Kicheva (2017)

As características únicas e distintivas de cada geração estendem-se também em contexto organizacional, na medida em que a sua ética de trabalho e os seus valores influenciam a interação, a comunicação e a aprendizagem entre todos os membros da organização (Cekada, 2012).

Este dinamismo emerge, pois, no mercado de trabalho estão atualmente cinco gerações. No entanto, as gerações mais velhas, Tradicionalistas e *Baby-Boomers*, têm-se reformado ou aproximado da idade da reforma, aumentando dentro das empresas o número de colaboradores pertencentes à Geração X, Geração Y e Geração Z (Dick, 2019).

Estas novas gerações, na ótica de Câmara et al. (2016), ambicionam, sobretudo, o desempenho de cargos que lhes permita desenvolvimento, a nível pessoal como profissional, com funções aliciantes e diversificadas.

Começamos pela Geração X que é vista como uma geração de transição entre as gerações tradicionalistas e as gerações tecnológicas (Berkup, 2014). No que diz respeito às suas principais características, aos olhos dos investigadores, são reconhecidos como independentes e adaptáveis (Kicheva, 2017). A sua carreira é importante e procuram

desenvolvê-la (Berkup, 2014), contudo valorizam a existência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Kicheva, 2017).

Mais conhecida por “*Millennials*”, Bencsik et al. (2016) ressalva o facto da Geração Y ter sido a primeira geração digital, possuindo deste modo diversos conhecimentos digitais e facilidade de aprendizagem no uso de novas tecnologias. Esta geração é reconhecida como a impulsionadora da mudança no ambiente de negócios, dado que este passou a ser focado nos colaboradores ao invés dos clientes. Estas alterações desafiam as organizações, levando-as a reajustar as suas estratégias onde o desenvolvimento dos seus colaboradores é priorizado, potenciando um clima de autenticidade e transparência, promovendo ainda o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal pois trata-se dos principais aspetos motivacionais para esta geração (Mahmoud et al., 2020).

Os Millennials são extremamente motivados porque pretendem alcançar o sucesso, estando o trabalho sobreposto à sua vida familiar. Contudo, a existência de tempo livre e de relaxamento é indispensável, tomando certas decisões com vista a garanti-lo (Bencsik et al., 2016).

De acordo com DeVaney (2015), as chefias e os gestores devem procurar que o trabalho desenvolvido seja significativo, permitindo aos *millennials* fornecer feedback, reforçando igualmente a sua importância dentro da equipa. Porém, estes esperam progressões na carreira rápidas, devido à sua impaciência, resultando em mudança de emprego caso isso não se verifique. Sendo comum as mudanças de emprego nesta geração (Berkup, 2014).

Por último, a Geração Z trata-se da geração mais nova presente no mercado de trabalho, tendo por isso pouca representação dentro das organizações, sendo a sua experiência profissional reduzida, por esse motivo, as suas características não são tão detalhadas quanto as anteriores (Rzemieniak & Wawer, 2021).

À semelhança da Geração Y (“*Millennials*”), a Geração Z nasceu num mundo tecnológico, contudo, procuram estar permanentemente nessa envolvente e estão, sem qualquer interrupção, sempre online. (Bencsik et al., 2016). Comparando-a ainda com a geração anterior, é igualmente impaciente, esperando que tudo se processe de forma rápida e imediata (Berkup, 2014).

Na visão de Berkup (2014), esta geração revela ser inovadora e competente. A sua carreira é delineada com base nos seus interesses, onde a sua motivação intrínseca, permite-lhes acreditar que podem influenciar positivamente o mundo. Algumas das preocupações da Geração Z estão relacionadas com o desemprego ou a estagnação da sua carreira, vendo o seu talento a ser desperdiçado. No entanto, ambicionam, tal como as gerações antecessoras, a conciliação entre a vida pessoal e profissional (Bencsik et al., 2016).

## **2. Recrutamento e Seleção**

### **2.1. Recrutamento**

O recrutamento e seleção trata-se de uma função basilar, considerada como uma das mais importantes, exercida pelo DRH. Esta compreende as seguintes etapas: análise de funções, planeamento de RH e R&S (Chungyalpa & Karishma, 2016).

Começamos pela análise de funções que consiste num “processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho”. (Brannick & Levine, 2002 citado por Calheiros, 2019, p. 69). Já o planeamento de RH procura sobretudo orientar o funcionamento das organizações no que diz respeito ao recrutamento, à formação e desenvolvimento, à rotatividade de tarefas, bem como, à forma como são geridos os programas de compensação e benefícios (Calheiros, 2019).

Falando do conceito de recrutamento, este é apresentado por Câmara et al. (2016) como um processo “que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na Empresa.” (p.344).

Desta forma, a empresa deverá identificar o tipo de recrutamento adequado para o preenchimento da vaga, podendo este ser interno ou externo. Contudo, estes são usualmente utilizados em simultâneo com vista a aumentar o número de candidatos atraídos (Muscalu, 2015).

O recrutamento interno opera nos atuais colaboradores da empresa, tendo como propósito, providenciar novas oportunidades e progressão na carreira através da atribuição de um novo cargo ou desempenho de novas funções (Chiavenato, 2014). Por sua vez, o recrutamento externo visa a identificação de candidatos, detentores do perfil indicado para preenchimento da vaga disponível, no mercado de trabalho (Câmara et al., 2016).

Existe vantagens e desvantagens na utilização de qualquer um destes. Sendo que, no caso do recrutamento interno, uma das vantagens é o candidato escolhido estar inteirado da cultura organizacional e políticas existentes na empresa, conseguindo adaptar-se rapidamente em comparação a um colaborador recém-chegado. Em contrapartida, a entrada de uma pessoa na organização podia agregar valor a nível criativo, traduzindo-se assim numa desvantagem (Gusdorf, 2008). No caso do recrutamento externo, este tem como vantagem a admissão de pessoas com pensamentos diversificados, incrementando na empresa uma variedade de competências. Contudo, é mais oneroso e incerto, pois, o candidato escolhido pode não se rever nos valores da organização (Câmara et al., 2016).

Além disso, o recrutamento pode ser indireto ou direto. O recrutamento direto é desenvolvido pela própria organização, maioritariamente através dos *media* como por exemplo: rádio, televisão, websites especializados na divulgação de ofertas de emprego, entre outros. As redes sociais LinkedIn e Facebook trata-se igualmente de ferramentas de divulgação de anúncios e angariação de candidatos (Câmara et al., 2016).

O recrutamento indireto, segundo Câmara et al. (2016), consiste em recorrer a empresas externas com serviços especializados, mais especificamente, *headhunters*, consultores de *search* e consultores de recrutamento. Estes são utilizados de forma distintas, os *headhunters* são geralmente contratados para encontrar candidatos para assumir funções de topo (gestores de topo), os consultores de *search* procuram gestores mais antigos que ainda não atingiram o ápice da sua carreira profissional e, por fim, os consultores de recrutamento que constituem o *outsourcing*, de determinada empresa, nos processos de R&S, assumindo funções diversificadas (Câmara et al., 2016).

Para além disso, segundo Chungyalpa e Karishma (2016), assiste-se, por parte das organizações, à adoção e utilização de soluções técnicas com potencialidades únicas, baseadas na Internet e outros softwares e sistemas de informação, reconhecendo que os processos de R&S serão futuramente otimizados com recurso a estas. Por exemplo,

atualmente o e-recruitment constitui sem dúvida uma parte integrante de qualquer estratégia de recrutamento pois permitem principalmente a empresas de larga escala, guardarem e acederem às candidaturas sempre que necessário (Okolie & Irabor, 2017).

Por fim, o recrutamento deve espalhar-se ao processo de comunicação, isto é, comunicar e divulgar as ofertas de emprego e simultaneamente atrair candidatos. Sendo que, se este não atrai não consegue atingir os objetivos pré-estabelecidos: a aquisição de candidatos (Chiavenato, 2014).

### 2.2. Atração de Candidatos

Os processos de recrutamento e seleção constituem atualmente um elemento estratégico no sucesso organizacional. As empresas ambicionam atrair os melhores candidatos, desta forma, incorporaram nas suas estratégias de gestão de RH algumas técnicas de *branding* (Alniaçık & Alniaçık, 2012).

Existe uma alteração significativa no pensamento das pessoas. No século XXI, o homem torna-se exigente devido ao nível de conhecimentos que possui, estando mais sensibilizado acerca das consequências do stress que advém diretamente do seu trabalho, por isso, preocupa-se constantemente com o seu bem-estar. Além disso, a relação com determinada empresa tende a manter-se através da fidelização a determinado projeto ou desafio profissional que os permita alcançar os seus objetivos pessoais (Câmara et al., 2016).

Assim, Fernández-Aráoz (2014) sustenta a necessidade sistemática de lhes garantir reconhecimento a nível monetário e, em concordância com o que foi referido acima, reforça a importância de lhes ser dada autonomia e novos desafios profissionais, considerando que poderá determinar a sua permanência ou saída a longo prazo.

Por outro lado, uma clara definição das funções e objetivos associados a estas, possibilita às pessoas possuir as competências necessárias para o seu desempenho, fazendo com que se sintam motivadas. O sentimento de pertença e valorização do seu trabalho resulta no aumento da preocupação e estima do colaborador pela empresa, procurando deste modo formas de a melhorar. Quer isto dizer que uma boa gestão de RH ajuda e

possibilita a criação de uma reputação e imagem positiva, dentro e fora da empresa, facilitando a atração, o recrutamento e a manutenção dos talentos (Calheiros, 2019).

Os custos associados ao processo de recrutamento tendem a ser menos dispendiosos. Considerando que a sua imagem corporativa propicia igualmente uma baixa taxa de rotatividade e de absentismo na empresa, refletindo-se nos resultados financeiros e na posição competitiva que ocupa no mercado de trabalho (Edwards, 2010 citado por Grzesiuk & Wawer, 2018).

O conceito de marca do empregador ou, em inglês, *employer branding* foi apresentado primeiramente pelos autores Ambler e Barrow (1996) como o “pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, proporcionado pelo emprego e identificados pela empresa empregadora” (p. 187). Pode também ser definido como os esforços de uma organização na forma como comunica aos colaboradores existentes e potenciais que se trata de um local desejável para trabalhar (Lloyd, 2002, citado por Alniaçik & Alniaçik, 2012).

Num ambiente cada vez mais competitivo em termos de recrutamento, a marca do empregador surge como uma nova abordagem para recrutar e reter os melhores talentos presentes no mercado de trabalho (Sokro, 2012). Assim, ao olharmos para a marca do empregador sob a perspetiva da gestão de talentos, reconhece-se que uma marca bem-sucedida é a aquela que auxilia na atração e retenção de colaboradores capacitados que procuram desenvolver as suas habilidades e potencialidades, integrando-se positivamente na cultura organizacional (Edwards, 2017).

Segundo Stobbleleir et al. (2018), a marca do empregador encontra-se dividida em três perspetivas diferentes, mais especificamente: externa, interna e imagem construída. Sendo que, a perspetiva externa, tida como perspetiva dominante, diz respeito à imagem da organização no mercado de trabalho como entidade empregadora. A perspetiva interna, que consiste na imagem organizacional reconhecida pelos colaboradores e, por fim, a perspetiva de imagem construída que corresponde à visão dos colaboradores acerca da forma como a organização é denotada no mercado de trabalho.

Nos dias de hoje, a marca do empregador é desenvolvida com a comparência da organização nos diversos websites, constituindo uma importante estratégia, visto que,

ajuda a estabelecer uma relação positiva com os *stakeholders* e a gestão de RH de uma organização (Grzesiuk & Wawer, 2018).

Assim, conforme exposto por Backhaus & Tikoo (2004), a marca do empregador trata-se de um processo com três fases. Na primeira fase é desenvolvida a proposta de valor do empregador, ou também conhecida por *employer value proposition*, que compreende os benefícios que a empresa proporciona aos seus colaboradores. Conceitualizando, esta representa "o valor ou benefício que um empregado percebe ao servir como membro da organização e determina para si próprio até que ponto este "valor" é competitivo". (Heger, 2007, p. 121 citado por Deepa & Baral, 2017). Na segunda fase, a organização procura comunicar externamente as propostas de valor de forma a atrair potenciais candidatos. Por fim, na terceira fase, pretende-se que as propostas sejam comunicadas internamente, como parte da cultura organizacional, procurando que os colaboradores estejam envolvidos com os valores da empresa e respetivos objetivos organizacionais (Backhaus & Tikoo, 2004).

Desta forma, as empresas necessitam de estabelecer concretamente os seus benefícios pois atualmente os candidatos talentosos contam com diversas propostas de emprego, avaliando e diferenciando os potenciais futuros empregadores, através da análise das respetivas propostas de valor (Deepa & Baral, 2017). Mais importante ainda as organizações devem reconhecer o que os atrai (Alniaçık & Alniaçık, 2012).

Adequando ao tema da investigação, no estudo de Dabirian et al. (2019) encontram-se identificadas oito propostas de valor do empregador no setor das Tecnologias de Informação (Figura 1). As cinco primeiras propostas de valor foram apresentadas previamente por Berthon et al. (2005), sendo estas as seguintes: Social, Interesse, Aplicação, Desenvolvimento e Económico. Posteriormente, os autores Dabirian et al. (2017), tendo em conta a sua investigação, acrescentaram mais duas propostas de valor: Gestão e Work-life Balance. Por último, é identificada mais uma proposta de valor Imagem de Marca, atendendo às especificidades dos profissionais no setor das TI (Dabirian et al., 2019).

**Figura 1***Oito propostas de valor da marca do empregador*

| OITO PROPOSTAS DE VALOR DA MARCA DO EMPREGADOR                                               |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                      |                                                                                   |                                                                                                                  |                                                                                      |                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor Social                                                                                 | Valor Interesse                                                                   | Valor Aplicação                                                                   | Valor Desenvolvimento                                                                | Valor Económico                                                                   | Valor Gestão                                                                                                     | Work-life balance                                                                    | Imagem da Marca                                                                                               |
|             |  |  |     |  |                               |   |                            |
| É um lugar divertido para trabalhar com pessoas talentosas e com boa cultura organizacional? | O trabalho é interessante, desafiante e exequível?                                | O trabalho é significativo e convida à aplicação de conhecimentos e competências? | Existem oportunidades para os colaboradores crescerem e evoluírem profissionalmente? | O trabalho é devidamente recompensado através de salários, benefícios e regalias? | Os gestores são líderes bons e honestos que inspiram, confiam, protegem, habilitam e respeitam os colaboradores? | O emprego é flexível o suficiente para alcançar o sucesso dentro e fora do trabalho? | Através dos olhos dos colaboradores, como é percebida a marca da empresa? É vista como agradável e inovadora? |

**Nota:** Adaptado de Dabirian et al., 2019

Caraterizando cada proposta de valor, o valor social remete para a vertente emocional, compreendo aspetos como a cultura organizacional, ambiente de trabalho e relacionamento com colegas. De seguida, o valor interesse corresponde à avaliação do nível de interesse do trabalho com base nas práticas e inovação, promovendo a existência de desafios exequíveis. O valor aplicação consiste na oportunidade de utilizar os conhecimentos e competências em contexto laboral, enquanto o valor desenvolvimento traduz-se no reconhecimento das contribuições dos colaboradores e as oportunidades de desenvolvimento e progressão a nível profissional. A proposta de valor económico considera as compensações a nível financeiro e outros benefícios. Por conseguinte, o valor gestão refere-se aos fatores relacionados com as chefias, que influenciam a decisão dos colaboradores em permanecer ou sair da organização. O work-life balance representa o equilíbrio na gestão das pessoas enquanto colaboradores e as suas restantes identidades fora do contexto organizacional, sem quaisquer conflitos de interesse (Dabirian et al., 2017). Por fim, a proposta de valor imagem de marca que constitui a forma como a organização é percecionada pelo público-alvo (Dabirian et al., 2019).

Resumidamente, no parecer de Deepa e Baral (2017), os elementos-chave da estratégia da marca de empregador trata-se dos atributos da proposta de valor do empregador e dos respetivos canais onde estes são comunicados. Por sua vez, citando Fernández-Aráoz (2014): “Uma vez contratados os verdadeiros grandes potenciais e identificados os que já têm, terão de se concentrar em mantê-los.” (p.9). Ou seja, mais importante que os atrair é retê-los.

### 2.3. Seleção

Terminada a fase do recrutamento, inicia-se o processo de seleção. A seleção trata-se do processo que determina, tendo em conta as candidaturas recolhidas no processo de recrutamento, qual o candidato, aos olhos da organização, que possui o perfil mais adequado para desempenho da função até aquele momento (Calheiros, 2019).

Considerando as informações referentes à vaga e as competências ambicionadas, a próxima etapa consiste em determinar qual a melhor técnica de seleção a utilizar para escolher o candidato que melhor se adequa (Chiavenato, 2014). A forte apreciação das competências comportamentais que, em conjunto, com a formação académica e experiência profissional, tornam o mercado de trabalho mais competitivo devido aos critérios de admissão de novos colaboradores serem cada vez mais rigorosos (Almeida, 2004).

Posto isto e, segundo Chiavenato (2014), as técnicas de seleção dividem-se em cinco categorias, sendo estas as seguintes: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

A técnica de seleção mais tradicional é a entrevista individual, sendo que, esta possibilita um contato mais próximo entre o candidato e o entrevistador. Numa entrevista estruturada, o entrevistador recorre a perguntas pré-estabelecidas, estando estas relacionadas com as competências requeridas ou acontecimentos que ocorrem frequentemente no desempenho da função à qual o entrevistado se está a candidatar (Armstrong, 2009). Por sua vez, na entrevista não-estruturada, o papel do entrevistador é

menor, o número de questões colocadas é inferior comparativamente à entrevista estruturada, adaptando-se muitas vezes às respostas dadas pelo candidato (Gusdorf, 2008).

Na ótica de Chiavenato (2014), as provas de conhecimentos traduzem-se em ferramentas cujo propósito é avaliar os conhecimentos gerais e específicos que possui o candidato, de forma a apurar se este reúne as competências necessárias para o desempenho do cargo.

Falemos dos testes psicológicos, ainda segundo Chiavenato (2014), são empregues no processo de seleção com foco nas habilidades dos candidatos. Ou seja, possibilita aos entrevistadores antever a forma como estes se comportam em diversos contextos de trabalho. Assim, nas palavras do autor, as provas de conhecimento determinam os saberes e as habilidades detidas pelo candidato naquele momento, enquanto os testes psicológicos aferem as capacidades individuais, facultando a capacidade de desenvolvimento deste a longo-prazo. Os testes de personalidade, atendendo o custo associado e a duração da sua aplicação e respetiva avaliação, são apenas aplicados em preenchimento de cargos de chefia (Chiavenato, 2014).

As técnicas de simulação tratam-se, no fundo, de técnicas de dinâmica de grupo. Deste modo e, contrariamente às anteriores, este método não é executado individualmente, focando-se no tratamento coletivo. O psicodrama é a principal técnica de simulação onde cada pessoa procura incorporar os papéis que lhe são mais familiares, agindo em conformidade, separadamente ou interagindo com os demais. Estas técnicas de simulação servem para complementar os resultados obtidos nas outras técnicas de seleção (ex.: entrevistas e testes psicológicos) com vista a conhecer um panorama realista do comportamento do candidato no futuro dentro da organização (Chiavenato, 2014).

Por fim, o recrutamento deve apenas ser tido como concluído, somente após a integração do candidato selecionado na organização e este ter sido devidamente orientado, possibilitando assim uma melhor integração (Câmara et al., 2016).

### 3. Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação

#### 3.1. Recrutamento e Seleção

Apesar do R&S neste setor ser igualmente influenciado por todas as mudanças referidas ao longo desta revisão da literatura, existem alguns aspetos nomeadamente: as especificidades do mercado e as características dos profissionais desta área que os diferenciam dos restantes.

No contexto atual, as habilitações e os conhecimentos na área das tecnologias de informação constituem elementos fulcrais para o desenvolvimento dos estados, permitindo-lhes assim competir. Por isso, prioriza-se a importância e a qualidade da educação com vista a assegurar que os licenciados são dotados de conhecimentos, aptidões, atitudes e valores, atendendo satisfatoriamente às necessidades do mercado de trabalho (Patacsil & Tablatin, 2017).

Considera-se que o setor das TI diz respeito ao fornecimento automático do tratamento de informação, abrangendo o processamento digital, armazenamento e comunicação da informação. Em termos de serviços, as TI compreendem: o suporte ao produto terceirizado, a manutenção e gestão do hardware e software, integração de sistemas e desenvolvimento de aplicações. Tendo em conta a sua relevância podem ser empregues em todos os setores económicos (Rajani et al., 2016).

Aos profissionais de TI, na ótica de Hawk et al. (2012), constata-se na sua generalidade, a necessidade de estes deterem um conjunto de competências diversificadas. Não obstante, as competências a possuir já não são consensuais pois as rápidas mudanças nesta profissão não as permitem especificar.

Entende-se assim que as competências correspondem à forma como são desempenhadas certas tarefas por uma pessoa ou à capacidade desta de a executar corretamente. Sendo que, podem ser divididas em componentes técnicas ou comportamentais (Noe, Hollenbeck & Gerhart, 2015 citado por Patacsil & Tablatin, 2017).

As componentes técnicas, também designadas por *hard skills*, tratam-se de exigências e conhecimentos técnicos que um indivíduo necessita de possuir para o desempenho de uma tarefa específica. Assim sendo, as *hard skills* compreendem a

experiência prática e os princípios teóricos que este deve possuir para realizar levemente a tarefa pré-estabelecida. Já as componentes comportamentais, denominadas de *soft skills*, incluem os elementos psicológicos como a personalidade, capacidade de comunicação e socialização, entre outros. Sendo fundamental complementá-las (Capretz & Ahmed, 2010).

Falando especificamente das competências desejadas, estas são expostas por Patacsil e Tablatin (2017) que, de acordo com vários autores, as *soft skills* mais valorizadas e reconhecidas pelas empresas sobretudo nos profissionais de TI são: comunicação, capacidade de decisão e resolução de problemas, espírito crítico, relações interpessoais, autoconfiança, autogestão, trabalho em equipa e ética profissional.

Por sua vez, a rapidez com que se assiste ao desenvolvimento do software e hardware faz com que as TI sejam reconhecidas como um programa extremamente desafiante, uma vez que, as mudanças ocorridas potenciam a existência de lacunas nas competências técnicas (*hard skills*) nos profissionais inseridos neste setor (Patacsil & Tablatin, 2017).

Esta envolvente tecnológica, marcada por estas rápidas transformações, constitui uma das razões pelas quais a GRH e o recrutamento de profissionais de TI serem diferenciados. De tal forma que este desenvolvimento tecnológico pode significar a alteração do conjunto de competências específicas num profissional, assim como, modificar rapidamente a relação da oferta e procura dentro do mercado de trabalho (Agarwal & Ferratt, 2002 citado por Bradel et al., 2019).

Assim, as organizações procuram frequentemente priorizar as *hard skills* no momento da contratação de profissionais de TI, como por exemplo: a sua experiência em programação Java. Todavia, no atual panorama de trabalho verifica-se que as competências técnicas (*hard skills*) são insuficientes para atingir o sucesso organizacional. Por esse motivo, procura-se que os profissionais de TI adquiram um conjunto mais abrangente de *soft skills*, além das tradicionais *hard skills* (Joseph et al., 2010 citado por Osmani, 2016).

O recrutamento traduz-se assim numa preocupação para as empresas, pois, transformou-se num desafio. Neste sentido, as organizações procuram sistematizar o recrutamento através de uma abordagem política-estratégica, aplicando igualmente

métodos reconhecidos pela sua eficácia. Sendo que, não existe somente dificuldade em recrutar bons talentos, como existe escassez de talentos (Rajani et al., 2016).

Daí os processos de R&S serem fundamentais para uma empresa que, não só procura assegurar a sua sobrevivência, como deseja elevar o seu posicionamento no mercado no qual opera (Rosoiu & Popescu, 2016).

Considerando o mercado das TI, no estudo desenvolvido por Keim e Weitzel (2006), os resultados ressaltam o seguinte: os profissionais e os empregadores na área das TI comportam-se de forma distinta dos demais grupos presentes no mercado de trabalho. Exemplificando, reconhece-se uma tendência crescente na utilização da Internet como método para encontrar e candidatar-se a empregos, contudo, existe ainda alguma resistência por parte das pessoas no uso das aplicações online. Ao contrário dos profissionais de TI que, conforme estes autores, não só procuram ofertas de emprego através da Internet como demonstram um grande favoritismo no uso das aplicações para esse fim.

Além disso, fatores sociodemográficos e valores pessoais influenciam o comportamento dos candidatos durante a procura de emprego, compreendendo os profissionais das TI, dado que, possuem igualmente padrões característicos. Traduzindo assim em implicações para os empregadores nomeadamente na forma como estes comunicam as ofertas de emprego, como por exemplo: os canais escolhidos para a divulgação destas e a descrição das características da função em aberto (Keim & Weitzel, 2006).

Os empregadores procuram ainda utilizar as TI como meio auxiliar dos seus processos de recrutamento. Sendo esta prática visível principalmente em empresas de grande dimensão, consideradas como vanguardistas no desenvolvimento destas. Os empregadores no setor das TI apresentam também uma maior propensão para o aprimoramento dos processos de recrutamento através da incorporação de diversos formatos de suporte de software (Keim & Weitzel, 2006).

Ambas as partes no mercado das TI, procuram aumentar a digitalização dos processos inerentes ao recrutamento ou respetiva procura de emprego, estimulando, de forma conjunta, a otimização de modelos superiores de difusão das TI. Com recurso às

bases de dados dos candidatos ou competências empresariais viabiliza-se a gestão de candidatos a curto e médio prazo, facilitando não só o recrutamento nacional como internacional, permitindo-lhes uma maior flexibilidade interna (Keim & Weitzel, 2006).

Na visão de Enăchescu (2016), o propósito da aplicação de um sistema de recrutamento online centra-se na articulação das pessoas com as ofertas de emprego disponíveis. Sendo que, inclui ainda vantagens como o fornecimento de informações relevantes acerca do mercado de trabalho permitindo compreendê-lo e analisá-lo, identificando as competências mais procuradas pelos empregadores, as habilitações literárias dos candidatos e suas expectativas salariais, entre outros aspetos.

Em termos de referência, a plataforma LinkedIn dispõe de diversas funcionalidades gratuitas para todos os seus utilizadores, tornando-se assim bastante atrativa (Rosoiu & Popescu, 2016). Considerando a escassez de profissionais no setor das TI, os sistemas online são constantemente utilizados para atrair candidatos passivos, que se encontram de momento empregados, contudo procuram novos desafios a nível profissional (Florea & Badea, 2013).

Desta forma, o e-recrutamento apresenta benefícios consideráveis a nível de eficiência, uma vez que, acelera todo o processo de recrutamento, diminuindo o tempo despendido pelos seus intervenientes (Enăchescu, 2016).

Considera-se que o desafio inerente ao setor das TI consiste na instauração de um bom ambiente de trabalho no seio organizacional, procurando atrair potenciais novos colaboradores ao mesmo tempo que retém os mais talentosos (Nayak, 2017).

### **3.2. Especificidades e desafios atuais**

Atendendo aos fatores internos e externos à empresa, avalia-se o mercado de trabalho, procurando simultaneamente analisar as necessidades organizacionais e as estratégias de GRH direcionadas aos profissionais de TI. Possibilitando, desta forma, determinar quais as práticas de GRH a implementar numa organização para a atração e retenção de profissionais de TI (Agarwal & Ferratt, 1998).

Contudo a GRH neste setor é confrontada com alguns desafios, desalinhando os recursos humanos na matéria das TI, nomeadamente na evolução dos papéis, na fraca diversidade da força de trabalho e na elevada taxa de rotatividade. Assim, o recrutamento, a retenção e a gestão destes profissionais são afetadas negativamente por estas, fazendo com que alguns indivíduos não se encontrem no trabalho indicado, atendendo às competências que possuem e, em contrapartida, os candidatos adequados para o seu desempenho poderão ser menosprezados (Cabot & Gagnon, 2021).

Em termos de carreira existem diversas oportunidades na área das TI, porém, destacam-se dois grandes percursos profissionais: gestão e técnico (Agarwal & Ferratt, 1998). Tradicionalmente eram reconhecidos como sendo opostos, uma vez que, os profissionais neste setor, ao longo da sua carreira profissional, exerciam cargos inteiramente técnicos ou de gestão. Optando também, por trocar de um percurso técnico por um de gestão numa fase mais tardia da sua carreira (Cabot & Gagnon, 2021).

No panorama atual, de acordo com Cabot & Gagnon (2021), os empregos no setor das TI, o planeamento e gestão das carreiras e as estratégias respeitantes à gestão de talentos são afetadas consideravelmente pelas transformações tecnológicas. Por conseguinte, os profissionais de TI devem mostrar autonomia, dedicando mais do seu tempo, atualizando-se acerca das evoluções e desenvolvimento de novas tecnologias. Os percursos profissionais já não seguem especificamente uma trajetória, conforme apurado acima, devendo ser formado através de várias plataformas digitais em períodos mais curtos. Por fim, as funções mais tradicionalistas de TI continuam a ser importantes, tais como programadores, analistas, engenheiros de *data center*, contudo, lentamente, começam a ser substituídas por funções mais ligadas ao digital, requerendo competências multidisciplinares.

O mercado de trabalho necessita de uma maior força de trabalho na área das TI, tornando-se imprescindível aumentar o número de mulheres presentes neste setor, favorecendo a diversidade e inovação (Main, 2017). Os fatores que contribuem para a lacuna existente entre géneros nos empregos de TI englobam as diferenças de comportamentos relativamente à informática, a pressão existente em estabelecer um equilíbrio entre a família e o trabalho, assim como, a inexistência de um ambiente corporativo positivo e saudável para as mulheres (Gürer & Camp, 2003 citado por

Raghuram, 2004). Assim sendo, diversos fatores influenciam as mulheres ao longo das suas vidas, no que diz respeito, à sua progressão na informática e por isso existe a necessidade de vários agentes (professores, universidades, governo, entre outros) trabalharem cooperativamente com vista a originar uma mudança positiva na diversificação nesta área (Main, 2017). Uma vez que, a baixa representatividade das mulheres no setor das TI é corrosivo para a sua diversidade (Cabot & Gagnon, 2021).

Deste modo, verifica-se os problemas existentes neste sector e as dificuldades sentidas pelos empregadores no recrutamento de profissionais de TI. Considerando os custos do processo de recrutamento, bem como, os salários requeridos por estes profissionais, muitas empresas não têm capacidade financeira para recrutar talentos suficientes, isto é, proporcionalmente às suas necessidades organizacionais (Cappelli, 2001).

Ademais, conforme Lee (2001), a rotatividade de profissionais neste setor em específico revela-se permanentemente elevada, tornando-se numa preocupação para as empresas, visto que, a torna menos competitiva e instiga custos a nível financeiro.

Contradizendo esta tendência, as empresas de TI para se desenvolverem e alcançarem o sucesso, deverão delinear estratégias eficazes de *employer branding* com vista a atrair, motivar e reter talentos, detentores de conhecimentos, reconhecendo que estes são ainda estimulados por fatores intrínsecos, isto é, cultura organizacional, benefícios e recompensas, sistemas de gestão de desempenho e decisões relativas à sua carreira profissional (Nayak, 2017). Sendo que, alguns destes fatores poderão estar descritos na plataforma Glassdoor, onde os seus atuais ou antigos colaboradores, avaliaram aspetos relativos ao emprego, incorporando ainda, alguns prós e contras do trabalho e empresa em questão (Dabirian et al., 2017).

A nível formativo, a existência de uma colaboração mais eficiente entre as instituições académicas e as empresas, permitindo uma maior envolvimento dos parceiros industriais nos respetivos planos académicos, diminuindo do seguinte modo a lacuna existente entre o que está a ser lecionado aos estudantes nesta área e as necessidades industriais futuras em termos de competências (Patacsil & Tablatin, 2017).

Em contexto organizacional, conforme exposto por Agarwal e Ferratt (1998), aos profissionais de TI são atribuídos mentores, cuja função consiste na identificação dos objetivos, nas suas perspetivas de carreira, bem como, nas competências requeridas para o alcance destas, de forma a serem identificadas as suas necessidades formativas.

Sendo que, as recompensas e incentivos inovadores, *soft benefits*, instauração de sentimento de cultura e pertença são igualmente aspetos que atraem e retém os profissionais (Richens,1998). Ao invés de recompensas meramente financeiras, poderão ser propostas aos profissionais de TI, formas de flexibilizar o seu trabalho, a título de exemplo: teletrabalho e respetivo horário de trabalho. Assim como, a participação em atividades sociais permitindo-lhes um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, procurando que estes, de forma mais eficaz, lidem com fatores como o stress e esgotamento, característicos em diversos empregos no setor das TI (Agarwal & Ferratt, 1998).

Em suma, analisando os resultados obtidos por Mahesh e Narmadha (2020), os fatores que detém um impacto positivo na retenção de profissionais no setor das TI são: recompensas monetárias, bom ambiente organizacional, reconhecimento do trabalho desenvolvimento e apoio por parte dos seus supervisores.

## **Capítulo II - Metodologia**

Neste capítulo pretende-se uma definição dos métodos e técnicas a utilizar para a recolha de dados, descrevendo os objetivos da investigação: gerais e específicos, assim como, os respetivos procedimentos e caracterização da amostra.

A investigação empírica consiste num estudo onde são retiradas observações de forma que os fenómenos em análise sejam compreendidos (Hill & Hill, 2005). Atendendo aos objetivos definidos para a presente investigação optámos por uma abordagem de investigação quantitativa.

Segundo Fortin (1999) “o método de investigação quantitativo é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis”. (p. 22). Este possibilita retratar os fenómenos numericamente através de estatísticas, sendo possível estabelecer comparações e relações entre variáveis (Stockemer, 2019).

A investigação quantitativa permite ainda perceber o posicionamento da população em determinadas temáticas, uma vez que, consegue quantificar opiniões, comportamentos e atitudes (Sukamolson, 2007). Assim, este tipo de metodologia é sustentada pelo facto dos fenómenos sociais e psicológicos poderem firmar-se numa realidade objetiva (Yilmaz, 2013).

Na ótica de Sukamolson (2007) a pesquisa quantitativa revela-se vantajosa pois viabiliza a segmentação da população, isto é, a divisão e o agrupamento de pessoas com características similares e que se diferenciam das restantes. Permitindo, deste modo, determinar a dimensão de um determinado segmento bem como apurar e analisar os resultados obtidos através do estudo desenvolvido.

Portanto, podemos dizer que a metodologia quantitativa se adequa à temática em estudo, visto que, pretendemos com a nossa investigação: compreender as especificidades e características de uma determinada amostra, neste caso, os atuais estudantes e profissionais na área das TI. Procurando, através desta, reconhecer o que estes mais valorizam numa organização.

## 2.1. Objetivos da Investigação

Existe uma dificuldade acrescida quando falamos em recrutar e atrair profissionais qualificados no setor das Tecnologias de Informação, dado que, o número existente de pessoas qualificadas não consegue ser proporcional nem adequado às necessidades do mercado. Sofrendo as organizações diariamente com a falta de candidatos, o recrutamento neste setor é altamente desafiante.

Assim, o principal objetivo desta investigação é responder eficazmente à pergunta de partida: **Como atrair profissionais no setor das Tecnologias de Informação?**

### 2.1.1. Objetivos Gerais

O objetivo geral, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), encontra-se associado à visão global do tema, visto que, permite incorporar a base da pesquisa. Deste modo, procura-se, com a presente investigação, identificar quais os fatores que os atuais ou futuros profissionais no setor das TI, mais valorizam nas empresas, especificamente quando se encontram à procura de emprego ou novas oportunidades na sua área de formação.

Foram assim formuladas algumas hipóteses:

H1: O género feminino atribuí uma maior importância à existência de equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal durante a sua tomada de decisão.

H2: O género feminino atribuí uma maior importância aos aspetos salariais durante a sua tomada de decisão.

H3: O género feminino atribuí uma maior importância a empresas socialmente responsáveis e com papel ativo na sociedade durante a sua tomada de decisão.

H4: Os profissionais de TI valorizam um bom relacionamento com as suas chefias como com os seus colegas.

### **2.1.2. Objetivos Específicos**

Consideram-se alguns objetivos específicos com vista a compreender melhor a problemática em estudo, sendo estes os seguintes:

- Identificar quais os meios e plataformas mais utilizadas atualmente pelos profissionais de TI para procura de ofertas e novas oportunidades de emprego;
- Reconhecer quais as principais motivações pessoais e profissionais destes indivíduos;
- Identificar os fatores que os profissionais de TI mais valorizam numa organização, enquanto entidade empregadora;
- Averiguar possíveis estratégias que possibilitem um melhor posicionamento no mercado de trabalho.

### **2.2. Procedimentos de recolha de dados**

Para a respetiva recolha de dados desenvolveu-se primeiramente o questionário (Anexo 1) com recurso à plataforma Google Forms, estando este dividido em três secções: dados demográficos, questões relacionadas com as fontes de recrutamento e, por fim, fatores de atratividade do empregador.

Após uma breve introdução acerca dos propósitos e objetivos da investigação foi solicitado aos inquiridos que respondessem honestamente a todas as questões, sendo que todas elas eram de carácter obrigatório. Na primeira secção foram apresentadas algumas perguntas como o género, idade, habilitações literárias, nome do curso, situação profissional e anos de experiência na área das TI. Em seguida, na segunda secção foram apenas elaboradas duas questões acerca dos meios e plataformas preferenciais durante a procura de emprego. Já a terceira secção compreende 37 questões acerca da atratividade do empregador.

Neste estudo foi aplicado o questionário desenvolvido por Pais (2020) previamente validado. Este tem como função mensurar o nível de importância de cada um dos itens,

reconhecendo, em termos de atratividade, quais os aspetos valorizados no momento de tomada de decisão e consideração de um potencial empregador. Sendo que, a resposta compreende a seguinte escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 “Nada Importante” e 7 “Extremamente Importante”.

Para uma rápida obtenção de respostas optou-se pela divulgação do questionário através das seguintes redes sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn, pela facilidade de transmissão, durante o seguinte período: 5 de abril a 5 de maio de 2023. Além disso, foram enviados vários e-mails a empresas presentes neste setor de atuação, procurando que estas divulgassem o questionário desenvolvido pelos seus colaboradores. Como também, a alguns coordenadores de cursos, do ensino secundário como superior, na área das TI.

Seguidamente e, após admissão das respostas ao questionário, os dados foram devidamente exportados para o programa de Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 25 para o Windows, para se dar início à análise e tratamento dos dados.

### **2.3. Amostra**

No presente estudo, a nossa amostra é composta por estudantes e profissionais qualificados na área das TI. Considerando a competitividade existente entre empresas pela disputa destes profissionais, optámos por compreender as especificidades e necessidades destes num todo, não existindo, por isso, quaisquer restrições em termos de idade e habilitações literárias, englobando assim todas as pessoas em Portugal ligadas atualmente a este setor.

Deste modo, o tipo de amostragem é não-aleatória ou não probabilista. Assumindo-se como predominante o método de amostragem por conveniência pois, ao longo do período disponível para recolha de dados, deparamo-nos com bastantes dificuldades na obtenção de respostas ao questionário desenvolvido. E, por conseguinte, este tipo de método apresenta vantagens como o facto de ser fácil, rápido e com baixos custos associados, visto que, se recorre frequentemente a amigos e amigos dos amigos para

angariação de dados (Hill & Hill, 2005). Sendo que, no nosso caso, este revelou ser o método mais eficaz.

Foram recolhidas neste processo um total de 119 respostas, onde 115 foram validadas e as restantes consideradas como inválidas.

### Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados

#### 3.1. Tratamento de dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados recolhidos através do questionário elaborado. Procura-se assim estabelecer relações entre as informações reunidas e os conceitos apresentados previamente na revisão da literatura, com vista a compreender determinados comportamentos, respondendo eficazmente à pergunta de partida. Desta forma, a análise dos dados focaliza-se na extração dos dados dos participantes por via de gráficos e tabelas.

#### 3.2. Caraterização da Amostra

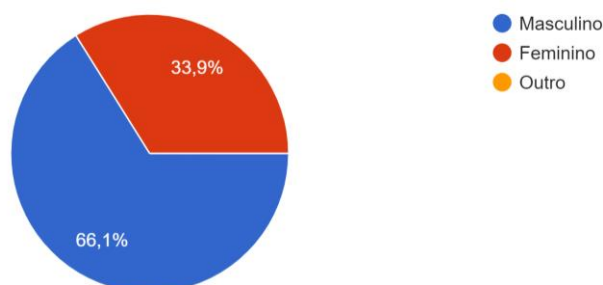
A amostra final engloba 115 inquiridos, considerando que não existe respostas omissas, ressalva-se o facto de todas as questões presentes no questionário terem sido devidamente preenchidas por estes. Por conseguinte, as figuras e tabelas abaixo foram interpretadas com base nas respostas obtidas.

Através da Figura 2, verificamos que 66,1% dos participantes são do género masculino, sendo os restantes 33,9% relativos ao género feminino. De acordo com a Tabela 2, os 33,9% equivalem a 39 participantes do género feminino enquanto os 66,1% correspondem a 76 participantes do género masculino. Na totalidade, obtivemos 115 respostas.

Figura 2

*Caraterísticas do Género da amostra total*

Género  
115 respostas



*Nota: Google Forms*

Tabela 2

*Frequências do Género da amostra total*

| Género           | Frequência | Percentagem |
|------------------|------------|-------------|
| <b>Feminino</b>  | 39         | 33,9%       |
| <b>Masculino</b> | 76         | 66,1%       |
| <b>Total</b>     | 115        | 100%        |

Ao olharmos para a Figura 3 e Tabela 3, podemos concluir que a maior parte dos inquiridos nasceu entre 1995 e 2009, representando 53,9% da amostra, um total de 62 participantes. O grupo que deteve a segunda maior frequência contém 33 inquiridos nascidos entre 1980 e 1994, correspondendo assim a 28,7% da amostra. Por fim, em minoria, com apenas 17,4% restam os 20 inquiridos que nasceram entre 1965 e 1979. Além disso, constatamos que não existe nenhum participante com data de nascimento compreendida entre 1946 e 1964.

Figura 3

*Caraterísticas do Ano de nascimento da amostra total*

Ano de nascimento  
115 respostas

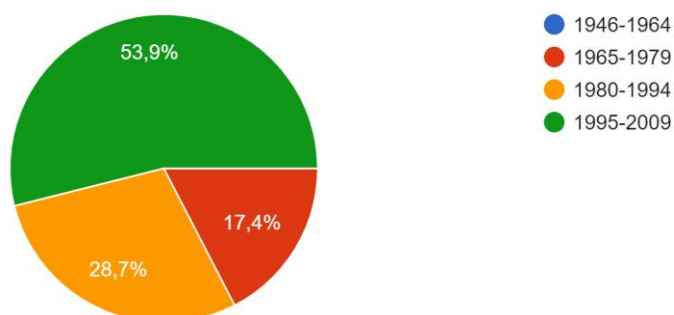
Nota: *Google Forms*

Tabela 3

*Frequências do Ano de Nascimento da amostra total*

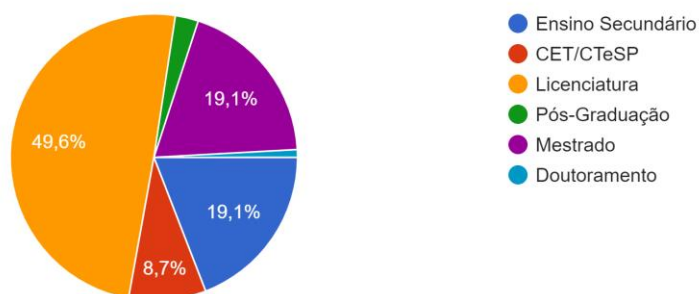
| Ano de Nascimento | Frequência | Percentagem |
|-------------------|------------|-------------|
| 1946-1964         | 0          | 0%          |
| 1965-1979         | 20         | 17,4%       |
| 1980-1994         | 33         | 28,7%       |
| 1995-2009         | 62         | 53,9%       |
| <b>Total</b>      | 115        | 100%        |

Em termos de Habilitações Literárias, através da Figura 4 e Tabela 4, percebemos que o maior grupo de inquiridos possui licenciatura, representando 49,6% da amostra, englobando 57 pessoas. Além disso, verificamos que dois grupos amostrais apresentam a mesma percentagem de 19,1% onde 22 participantes possuem respetivamente ensino secundário ou mestrado. Sendo que, apenas um inquirido detém doutoramento, constituindo 0,9% da amostra.

Figura 4

*Caraterísticas das Habilitações Literárias da amostra total*

Habilitações Literárias  
115 respostas



Nota: Google Forms

Tabela 4

*Frequências das Habilitações Literárias da amostra total*

| Habilitações Literárias  | Frequência | Percentagem |
|--------------------------|------------|-------------|
| <b>Ensino Secundário</b> | 22         | 19,1%       |
| <b>Cet/Ctesp</b>         | 10         | 8,7%        |
| <b>Licenciatura</b>      | 57         | 49,6%       |
| <b>Pós-graduação</b>     | 3          | 2,6%        |
| <b>Mestrado</b>          | 22         | 19,1%       |
| <b>Doutoramento</b>      | 1          | 0,9%        |
| <b>Total</b>             | 115        | 100%        |

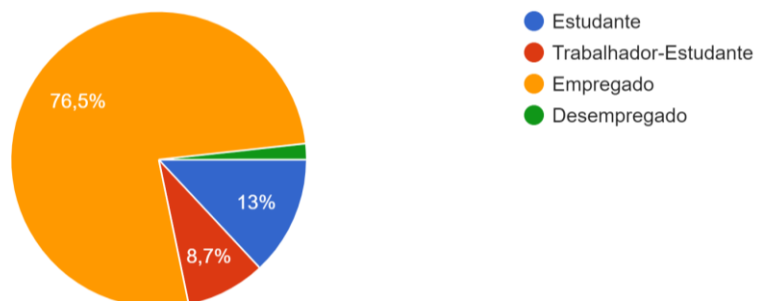
De acordo com a Figura 5 e Tabela 5, podemos observar que 88 dos 115 participantes se encontra empregado, constituindo assim 76,5% da amostra. Em contrapartida, apenas 1,7% dos inquiridos, um total de 2 pessoas, estão de momento desempregados.

Figura 5

*Caraterísticas da Situação Profissional da amostra total*

Situação Profissional

115 respostas



Nota: Google Forms

Tabela 5

*Frequências da Situação Profissional da amostra total*

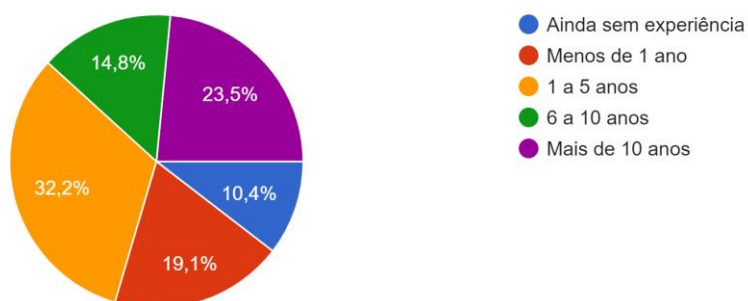
| Situação Profissional        | Frequência | Percentagem |
|------------------------------|------------|-------------|
| <b>Estudante</b>             | 15         | 13%         |
| <b>Trabalhador-estudante</b> | 10         | 8,7%        |
| <b>Empregado</b>             | 88         | 76,5%       |
| <b>Desempregado</b>          | 2          | 1,7%        |
| <b>Total</b>                 | 115        | 100%        |

Em relação aos anos de experiência na área, expostas na Figura 6 e Tabela 6, verificamos desde logo a dispersão de respostas nesta questão. Ainda assim, denotamos que o maior grupo engloba um total de 37 inquiridos que detém 1 a 5 de experiência, compondo 32,2% da amostra. Enquanto o menor, corresponde apenas 10,4%, representando os 12 participantes que ainda não possuem experiência na sua área de formação.

Figura 6

*Caraterísticas dos Anos de experiência na área da amostra total*

Anos de experiência na área  
115 respostas



Nota: Google Forms

Tabela 6

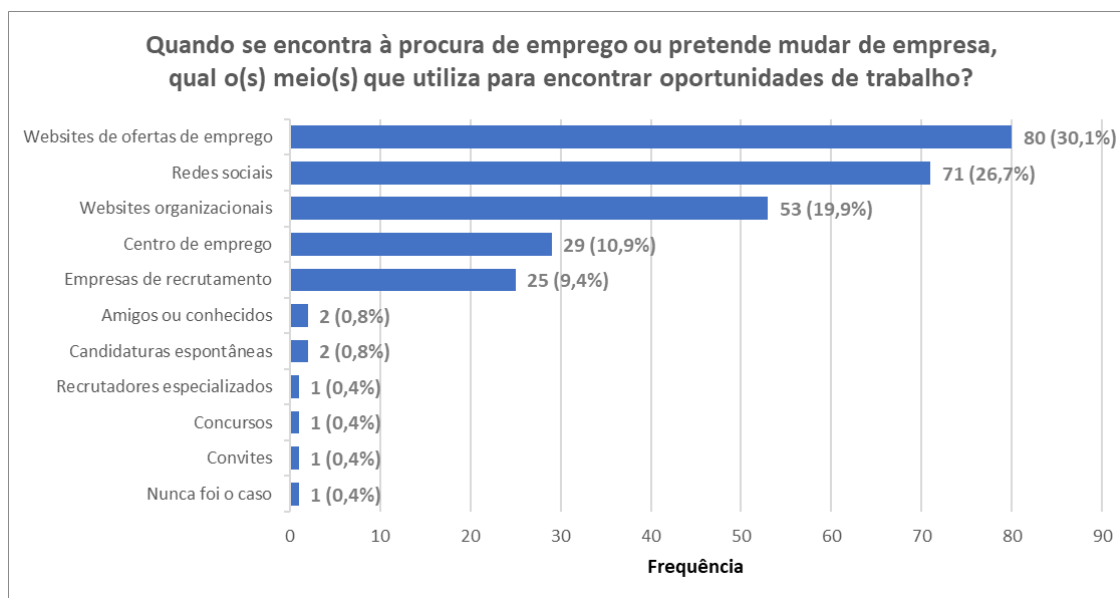
*Frequências dos anos de experiência na área da amostra total*

| <b>Anos de experiência</b>   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> |
|------------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Ainda sem experiência</b> | 12                | 10,4%              |
| <b>Menos de 1 ano</b>        | 22                | 19,1%              |
| <b>1 a 5 anos</b>            | 37                | 32,2%              |
| <b>6 a 10 anos</b>           | 17                | 14,8%              |
| <b>Mais de 10 anos</b>       | 27                | 23,5%              |
| <b>Total</b>                 | 115               | 100%               |

Nesta questão foram recolhidas 266 respostas, uma vez que, os inquiridos podiam seleccionar mais do que uma opção. Observando a Figura 7, podemos identificar a preferência por websites de ofertas de emprego, sobressaindo com 30,1%, um total de 80 respostas. Segue-se, com uma diferença pouco significativa, as redes sociais que constituem 26,7% do total, auferindo 71 respostas. Por sua vez, os meios com menos representação dizem respeito àqueles que foram directamente introduzidos pelos participantes. Sendo que, amigos ou conhecidos e candidaturas espontâneas apresentam ambas 0,8%, o correspondente a 2 respostas e, por último, recrutadores especializados, concursos, convites e nunca foi o caso têm, cada um deles, a mínima percentagem de 0,4%, o equivalente a 1 resposta. Desta forma, tal como era esperado, reconhecemos que os profissionais na área das TI privilegiam os meios online ao invés dos meios mais tradicionalistas.

Figura 7

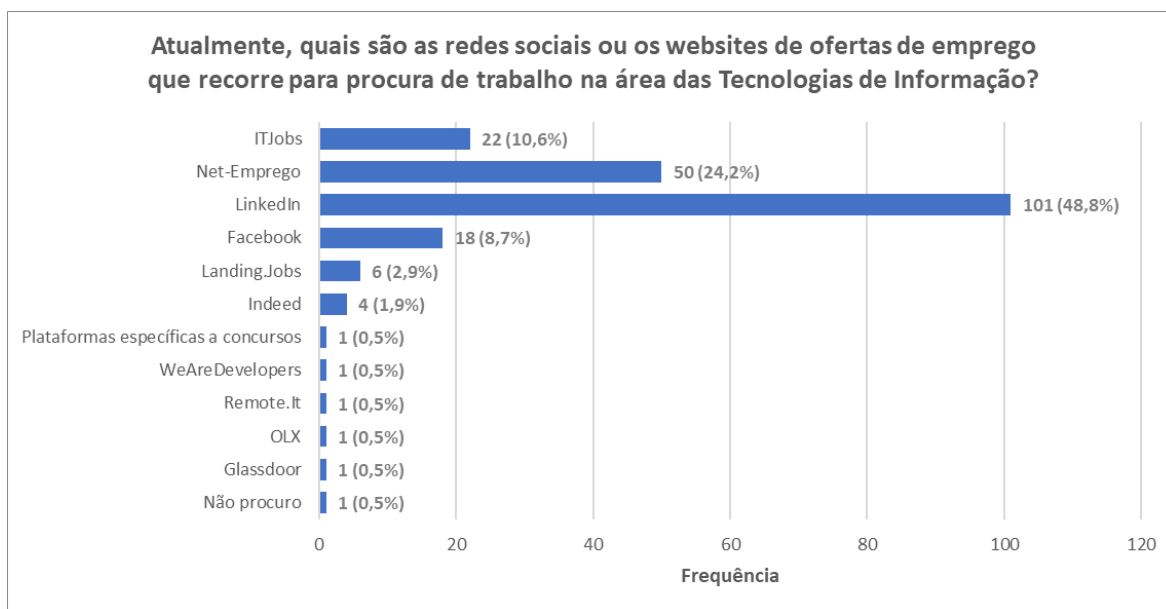
*Meios utilizados para procura de ofertas de emprego*



Após analisarmos a Figura 8, podemos constatar que a rede social LinkedIn é a predileta dos inquiridos quando estes se encontram à procura de emprego na sua área de formação. Sendo que, das 207 respostas obtidas nesta questão, o LinkedIn representa 48,8% do total, o equivalente a 101 respostas. Em termos de opções disponibilizadas, o website Net-Empregos exibe a segunda maior percentagem, nomeadamente 20,4%, o correspondente a 50 respostas. Em contrapartida, apenas com 0,5% estão representadas plataformas específicas a concursos, WeAreDevelopers, Remote.It, OLX, Glassdoor, abarcando, em cada um destes, 1 resposta. Além disso, denotamos uma 1 resposta introduzida diretamente por um participante, expondo que não procura, constituindo também 0,5% do total.

Figura 8

*Plataformas utilizadas na área das TI*



### 3.3. Tratamento e confiabilidade de dados

Antes de iniciarmos o tratamento de dados, considerando a sua importância, começamos por medir a confiabilidade do instrumento utilizado na recolha de dados. Recorremos ao *Alpha de Cronbach* que, segundo Tavakol e Dennick (2011), foi desenvolvido para conceder uma medida de consistência interna de uma escala ou teste, onde os seus valores variam entre 0 e 1. Observando a Tabela 7, a escala apresentada permite-nos avaliar aproximadamente o valor de uma medida de fiabilidade (Hill & Hill, 2005).

Tabela 7

*Escala de valores de Alpha de Cronbach*

|                 |             |
|-----------------|-------------|
| Maior que 0,9   | Excelente   |
| Entre 0,8 e 0,9 | Bom         |
| Entre 0,7 e 0,8 | Razoável    |
| Entre 0,6 e 0,7 | Fraco       |
| Abaixo de 0,6   | Inaceitável |

Nota: Hill & Hill (2005)

Deste modo, o questionário exhibe um coeficiente de 0,974, conforme exposto na Tabela 8, o que significa que o instrumento tem um valor excelente em termos de fiabilidade.

Tabela 8

*Alpha de Cronbach*

| <b>Estatísticas de Confiabilidade</b> |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| <b>Alpha de Cronbach</b>              | <b>Nº de Itens</b> |
| 0,974                                 | 37                 |

### 3.3.1. Análise descritiva das questões em estudo

O questionário é composto por 37 afirmações associadas à atratividade do empregador, cujo objetivo consiste em identificar os fatores mais valorizados por estudantes ou profissionais na área das TI quando consideram um possível futuro empregador. Para isso, adotámos a escala, utilizada por Pais (2020), de 1 a 7 em que 1 corresponde a Nada Importante e 7 Extremamente Importante.

Através da Tabela 9, podemos verificar que a opção 7 “Extremamente Importante” compreende o maior número de respostas, 51 respostas, representando 44,3% dos inquiridos. Por sua vez, nenhum participante escolheu a opção 1, querendo isto dizer que ninguém considerou esta afirmação como sendo “Nada Importante”. O valor médio nesta questão foi 6,10, ou seja, o reconhecimento por parte da gestão é um aspeto muito valorizado por eles. Sendo que, na ótica de DeMers (2002), este reconhecimento contribui para a diminuição da taxa da rotatividade existente entre os atuais profissionais na área das TI.

Tabela 9

*Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão.*

**1- Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Porcentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0                  |              |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 5                 | 4,3%               |              |
| 4     | 3                 | 2,6%               | 6,10         |
| 5     | 15                | 13,0%              |              |
| 6     | 40                | 34,8%              |              |
| 7     | 51                | 44,3%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Recorrendo à Tabela 10, na questão “Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido”, observámos, desde logo, a existência de duas opções com precisamente o mesmo número de respostas. A opção 6 e 7 “Extremamente Importante” obtiveram, cada uma delas, um total de 44 respostas, o equivalente a 38,3%. Além disso, apurámos que com apenas 3 respostas, a opção 4 foi a opção menos escolhida, compondo 2,6% da amostra. Contudo não existe quaisquer respostas considerando a opção 1 e 2. A média nesta questão foi de 6,02, verificando-se que os atuais ou futuros profissionais das TI valorizam um bom ambiente de trabalho numa organização. Nayak (2017) salienta que estes profissionais demandam que o trabalho seja “divertido”, salientando que todas as empresas de TI para atraírem e reterem os melhores talentos, deverão se posicionar como uma organização que viabiliza o equilíbrio entre diversão e trabalho.

Tabela 10

*Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido.*

**2- Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0                  | 6,02         |
| 2     | 0                 | 0                  |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 3                 | 2,6%               |              |
| 5     | 18                | 15,7%              |              |
| 6     | 44                | 38,3%              |              |
| 7     | 44                | 38,3%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Observando a Tabela 11, podemos constatar a diversidade existente nas respostas. Na presente questão, a moda é 6 e a média 5,43, a mais baixa até então aquando comparada com as questões acima. Conforme identificámos, a opção 6 foi a que adquiriu um maior número de respostas, um total de 39 respostas, correspondendo a 33,9% dos participantes. Em contrapartida, apenas 2 participantes consideraram a opção 1 “Nada Importante”, o equivalente a 1,7%. Desta forma, podemos considerar que estes quando ponderam uma futura organização para trabalhar, a sua escolha não está condicionada pelas suas perspetivas futuras e nas oportunidades que esperam que poderão surgir a partir desta.

Tabela 11

*A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho.*

**3- A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho.**

|   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
| 1 | 2                 | 1,7%               | 5,43         |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 2     | 4   | 3,5%  |
| 3     | 4   | 3,5%  |
| 4     | 12  | 10,4% |
| 5     | 29  | 25,2% |
| 6     | 39  | 33,9% |
| 7     | 25  | 21,7% |
| Total | 115 | 100%  |

Na Tabela 12, na questão “Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.”, denotamos a prevalência de respostas na opção 7, ou seja a moda, que corresponde a “Extremamente Importante” com 54 respostas, representando 47% dos inquiridos. Em contrapartida, com a percentagem de 0,9%, a opção 1 “Nada Importante” contou apenas com 1 resposta. A média foi assim de 6,10 e, por isso, trata-se de um aspeto muito importante para estes profissionais.

Tabela 12

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

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

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 1          | 0,9%        | 6,10  |
| 2     | 2          | 1,7%        |       |
| 3     | 6          | 5,2%        |       |
| 4     | 3          | 2,6%        |       |
| 5     | 5          | 4,3%        |       |
| 6     | 44         | 38,3%       |       |
| 7     | 54         | 47,0%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Através da Tabela 13, podemos atestar que a opção 2 e 4 foram as que registaram uma menor frequência, ambas obtiveram apenas 3 respostas, compondo 2,6% dos inquiridos respetivamente. Por sua vez, a opção 6 foi a opção mais escolhida com 40 respostas, o que equivale a 34,8%. Além disso, verifica-se que a opção 1 “Nada Importante” não obteve quaisquer respostas e que a média nesta pergunta é de 5,71. A confiança trata-se de um fator importante, devendo por isso ser reconhecida pela organização, sendo que esta deve procurar compreender o motivo pelo qual os colaboradores se sentem confiantes por trabalhar nela e, sobretudo, garantir que esta é continuamente preservada.

Tabela 13

*Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.*

**5- Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 5,71         |
| 2     | 3                 | 2,6%               |              |
| 3     | 8                 | 7,0%               |              |
| 4     | 3                 | 2,6%               |              |
| 5     | 26                | 22,6%              |              |
| 6     | 40                | 34,8%              |              |
| 7     | 35                | 30,4%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Recorrendo à Tabela 14, podemos analisar que na questão “Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional”, a maioria dos inquiridos consideraram um fator “Extremamente Importante”. Ou seja, verificamos que a moda é a opção 7 com 58 respostas, representando 50,4% dos participantes. Salienta-se, mais uma vez, o facto da opção 1 “Nada Importante” não coletar nenhuma resposta. Posto isto, nesta questão a média é de 6,20 e consideramos que, sem margem para dúvida, estes participantes

valorizam bastante a experiência profissional que lhes permita não só enriquecer o currículo, como acrescentar valor em termos de conhecimentos.

Tabela 14

*Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.*

**6- Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,20         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 1                 | 0,9%               |              |
| 5     | 11                | 9,6%               |              |
| 6     | 38                | 33,0%              |              |
| 7     | 58                | 50,4%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Através da Tabela 15, entendemos que os inquiridos valorizam um bom relacionamento com os seus superiores, considerando que a média é de 6,00 e o valor máximo escolhido e moda recai sobre a opção 7 “Extremamente Importante”. Compreendendo um total de 49 respostas, o equivalente a 42,6%. Por outro lado, o valor mínimo incide na opção 2 e 3 representando ambos 2,6% dos participantes, que corresponde a 3 respostas. Deste modo, cabe às empresas e, em específico, às chefias promover um bom relacionamento entre eles.

Tabela 15

*Ter um bom relacionamento com os meus superiores.*

**7- Ter um bom relacionamento com os meus superiores.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,00         |
| 2     | 3                 | 2,6%               |              |
| 3     | 3                 | 2,6%               |              |
| 4     | 5                 | 4,3%               |              |
| 5     | 18                | 15,7%              |              |
| 6     | 37                | 32,2%              |              |
| 7     | 49                | 42,6%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Na Tabela 16, verificamos que a opção 7 “Extremamente Importante” foi a que recolheu um maior número de respostas, mais concretamente, 53 num total de 115 respostas, correspondendo assim a 46,1% dos inquiridos. Além disso, reparámos que apenas 1 pessoa considerou como “Nada Importante” possuir um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho. Comparando-a com a questão anterior, ainda que, de forma não significativa, a média assume-se superior (6,17) nesta afirmação. Podemos então afirmar que, no nosso estudo, os inquiridos privilegiam mais a existência de um bom relacionamento entre colegas do que com as suas chefias.

Tabela 16

*Ter um bom relacionamento com os meus colegas.*

**8- Ter um bom relacionamento com os meus colegas.**

|   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
| 1 | 1                 | 0,9%               | 6,17         |
| 2 | 0                 | 0%                 |              |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 3     | 5   | 4,3%  |
| 4     | 2   | 1,7%  |
| 5     | 9   | 7,8%  |
| 6     | 45  | 39,1% |
| 7     | 53  | 46,1% |
| Total | 115 | 100%  |

Ao analisarmos a Tabela 17, os resultados obtidos remetem-nos para a questão anterior, atendendo que os participantes consideraram ser de extrema importância existir um bom relacionamento entre colegas, contudo verificámos que estes não atribuem o mesmo nível de importância nesta afirmação. Por conseguinte, a média foi de 5,83, assim como a moda, onde a opção 6 foi a que deteve a maior percentagem 39,1%, o que corresponde a 45 respostas. Por sua vez, apenas constituindo 0,9%, a opção 1 e 2 registaram ambas 1 resposta. Desta forma, reconhecemos que o apoio e incentivo por parte dos colegas é importante para eles, porém não é imperativo que exista.

Tabela 17

*Ter colegas que me apoiem e incentivem.*

**9- Ter colegas que me apoiem e incentivem.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 1                 | 0,9%               | 5,83         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 4                 | 3,5%               |              |
| 5     | 21                | 18,3%              |              |
| 6     | 45                | 39,1%              |              |
| 7     | 37                | 32,2%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Observando a Tabela 18, conseguimos identificar que a opção 6 e 7 quase que empataram em termos de respostas, representando 39,1% e 40,9% dos inquiridos respetivamente. Assim, na questão “Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.” é considerada por eles como sendo “Extremamente Importante”, atendendo que a moda se verificou na opção 7. Mais uma vez, reconhecemos que estes valorizam um bom ambiente organizacional e, neste caso, prezam que este seja motivador e estimulante permitindo que estejam satisfeitos, a curto e longo prazo, por trabalharem naquela organização.

Tabela 18

*Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.*

**10- Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,03         |
| 2     | 2                 | 1,7%               |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 3                 | 2,6%               |              |
| 5     | 12                | 10,4%              |              |
| 6     | 45                | 39,1%              |              |
| 7     | 47                | 40,9%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Através da Tabela 19, podemos afirmar que existiu uma maior concentração de respostas nas opções 5, 6 e 7, sendo o valor médio de respostas de 6,03. Nesta questão, identificámos que a opção 7 “Extremamente Importante” foi a opção mais escolhida, correspondendo a 46,1% dos participantes, o que equivale a 53 respostas. Em contrapartida, a opção 2 e 3 foram as menos escolhidas, constituindo 2,6% e 5,2% respetivamente. Acrescenta-se ainda que a opção 1 e 4 não foram sequer consideradas. Entendemos então que é do interesse dos atuais e futuros profissionais na área das TI integrar uma empresa que aposta na inovação e procura adaptar as suas práticas e

perspetivas direcionadas para o futuro. Os autores Bradel et al. (2019) identificaram na primeira fase do seu estudo que os fatores ligados ao emprego que detêm uma maior importância são: a empresa mostrar-se aberta a novas tendências e trabalhar com tecnologias atuais, proporcionando aos profissionais de TI um aprimoramento constante das suas competências. Sendo que no paradigma atual particularmente marcado pelas mudanças tecnológicas é determinante que as organizações que operam neste ramo, e que são especialmente afetadas por estas, procurem manter-se atualizadas.

Tabela 19

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

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

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,03         |
| 2     | 3                 | 2,6%               |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 0                 | 0%                 |              |
| 5     | 19                | 16,5%              |              |
| 6     | 34                | 29,6%              |              |
| 7     | 53                | 46,1%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Ao analisarmos a Tabela 20, verificamos que o valor máximo e mínimo ocorreram ambos em duas opções, o que significa que assistimos a dois empates. Ou seja, o valor máximo e a moda encontram-se na opção 6 e 7 com respetivamente 41 respostas, o equivalente a 35,7%. Enquanto, o valor mínimo está alocado na opção 1 e 2 que compreende 1 resposta, constituindo cada um deles 0,9% da amostra. Nesta questão a média é de 5,83. Nos resultados obtidos por Nayak (2017), os profissionais inseridos neste

setor priorizam, em função de outras, empresas que impulsionam e valorizam a criatividade na execução das tarefas.

Tabela 20

*A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade.*

**12- A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 1                 | 0,9%               | 5,83         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 8                 | 7,0%               |              |
| 4     | 5                 | 4,3%               |              |
| 5     | 18                | 15,7%              |              |
| 6     | 41                | 35,7%              |              |
| 7     | 41                | 35,7%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Relativamente à Tabela 21, podemos afirmar que nesta questão a opção 6 foi a que reuniu um maior número de respostas, representando 36,5% dos participantes, o equivalente a 42 respostas. Em minoria, a opção 2 e 4 empataram com 3 respostas, correspondendo a 2,6%. Ressalva-se que a opção 1 “Nada Importante” não obteve nenhuma resposta. Deste modo, o valor médio foi de 5,78 e, por isso, entendemos que se trata de um aspeto relevante.

Tabela 21

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

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

|   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
| 1 | 0                 | 0%                 | 5,78         |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 2     | 3   | 2,6%  |
| 3     | 8   | 7,0%  |
| 4     | 3   | 2,6%  |
| 5     | 21  | 18,3% |
| 6     | 42  | 36,5% |
| 7     | 38  | 33,0% |
| Total | 115 | 100%  |

Através da Tabela 22, conseguimos identificar que a moda diz respeito à opção 6, obtendo exatamente a mesma frequência e percentagem que na questão anterior. Em específico, 42 respostas em 115, correspondendo a 36,5% da amostra. Todavia, a média nesta questão é de 5,63, revelando-se assim mais baixa. Posto isto, considerando novamente os resultados obtidos nestas últimas duas questões, podemos entender que quando estes ponderam uma determinada organização, este não se trata de um fator decisivo entre aceitar ou recusar uma oferta de emprego.

Tabela 22

*A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores.*

**14- A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores.**

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 0          | 0%          | 5,63  |
| 2     | 3          | 2,6%        |       |
| 3     | 7          | 6,1%        |       |
| 4     | 8          | 7,0%        |       |
| 5     | 24         | 20,9%       |       |
| 6     | 42         | 36,5%       |       |
| 7     | 31         | 27,0%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Observando a Tabela 23, podemos constatar que, na questão “Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização”, os inquiridos consideraram esta afirmação como “Extremamente Importante”. Logo, a opção 7 é a moda, sendo a mais escolhida com 50 respostas, representando 43,5% dos participantes. Além disso, verificámos que a opção 1 “Nada Importante” não obteve nenhuma resposta e a opção 2 conseguiu somente 1, o que corresponde a 0,9%. Deste modo, compreendemos que estes profissionais, como os atuais estudantes, esperam que lhes proporcionadas boas oportunidades de trabalho, não sendo visto como algo dispensável. Assim, a média nesta questão assume o valor de 6,06. Para concluir, a progressão na carreira é um fator muito importante e valorizado por eles, devendo às empresas preocupar-se em lhes apresentar novas oportunidades, pois, poderá neste caso condicionar a entrada como a saída de um colaborador.

Tabela 23

*Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização.*

**15- Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,06         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 4                 | 3,5%               |              |
| 4     | 4                 | 3,5%               |              |
| 5     | 19                | 16,5%              |              |
| 6     | 37                | 32,2%              |              |
| 7     | 50                | 43,5%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Ao analisarmos a Tabela 24, reconhecemos que, pela primeira vez, a opção 5 foi a opção que adquiriu um maior número de respostas com 30,4% de representação, o equivalente a 35 respostas. Refletindo-se assim na média (5,17) que comparativamente

com as restantes é, de momento, a mais baixa. Portanto, podemos afirmar que a responsabilidade social e o papel que detém na sociedade não se trata de um fator preponderante quando equacionam trabalhar numa determinada organização.

Tabela 24

*Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.*

**16- Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.**

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 3          | 2,6%        | 5,17  |
| 2     | 5          | 4,3%        |       |
| 3     | 6          | 5,2%        |       |
| 4     | 15         | 13,0%       |       |
| 5     | 35         | 30,4%       |       |
| 6     | 28         | 24,3%       |       |
| 7     | 23         | 20,0%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Na Tabela 25, observamos uma maior diversidade de respostas pelas opções disponíveis, sendo que, nalgumas delas verificamos valores pouco habituais. Como é o caso da opção 1 “Nada Importante” que, pela primeira vez, obteve 11 respostas, representando 9,6% dos participantes. Bem como, a opção 7 “Extremamente Importante” que, com apenas 13,9%, abarca excecionalmente 16 respostas. Deste modo, as opções menos escolhidas dizem respeito à opção 2 e 4 que coletaram ambas um total de 9 respostas, o que corresponde a 2,6%. Por sua vez, a moda recai na opção 6 com 33 respostas, retratando a opinião de 28,7% dos participantes. Resta-nos apenas dizer que a média assume o valor mais baixo (4,66), traduzindo-se no aspeto que menos afeta a escolha destes.

Tabela 25

*Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.*

**17- Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.**

|       | Frequência | Porcentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 11         | 9,6%        | 4,66  |
| 2     | 9          | 7,8%        |       |
| 3     | 12         | 10,4%       |       |
| 4     | 9          | 7,8%        |       |
| 5     | 25         | 21,7%       |       |
| 6     | 33         | 28,7%       |       |
| 7     | 16         | 13,9%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Na Tabela 26, relativa à questão 18, podemos comprovar que a opção 6 foi a que registou uma maior frequência, 30 respostas, o equivalente a 26,1%. Por sua vez, houve apenas 5 pessoas que atribuíram “Nada Importante” a esta afirmação, estando a opção 1 representada por 4,3% dos inquiridos. Nesta questão obteve-se média de 5,10. Desta forma, podemos entender que se trata de um fator divisório entre eles, visto que, assume diferentes níveis de importância.

Tabela 26

*Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.*

**18- Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.**

|   | Frequência | Porcentagem | Média |
|---|------------|-------------|-------|
| 1 | 5          | 4,3%        | 5,10  |
| 2 | 8          | 7,0%        |       |
| 3 | 8          | 7,0%        |       |
| 4 | 13         | 11,3%       |       |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 5     | 24  | 20,9% |
| 6     | 30  | 26,1% |
| 7     | 27  | 23,5% |
| Total | 115 | 100%  |

Analisando a Tabela 27, na questão “Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.”, denotamos que o valor máximo e a moda encontram-se na opção 7 com 57 respostas, constituindo 49,6% da amostra. Querendo isto dizer que a maioria dos participantes reconhece que é “Extremamente Importante” sentirem-se aceites e bem integrados numa organização. Em contrapartida, o valor mínimo ocorre na opção 2, contabilizando 1 resposta, cuja percentagem é de 0,9%. O sentimento de pertença é importante para todas as pessoas, especialmente em contexto profissional, pois não só significa que foi bem acolhido e integrado num determinado grupo, como se identificou perfeitamente com a cultura organizacional da empresa.

Tabela 27

*Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.*

**19- Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.**

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 0          | 0%          | 6,12  |
| 2     | 1          | 0,9%        |       |
| 3     | 6          | 5,2%        |       |
| 4     | 5          | 4,3%        |       |
| 5     | 11         | 9,6%        |       |
| 6     | 35         | 30,4%       |       |
| 7     | 57         | 49,6%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Através da Tabela 28, podemos constatar que não existiu consensualidade nesta questão. Sendo que, a opção 5 foi a que recebeu um maior número de respostas, 42 respostas no total, abarcando 27% dos inquiridos. Em contrapartida, a opção 2 contém apenas 5 respostas, o equivalente a 4,3%. Assim, a média nesta questão afunila-se para 4,63, pois estes não reconhecem o serviço direcionado para o cliente como um fator determinante na sua tomada de decisão.

Tabela 28

*A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.*

**20- A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 12                | 10,4%              | 4,63         |
| 2     | 5                 | 4,3%               |              |
| 3     | 10                | 8,7%               |              |
| 4     | 17                | 14,8%              |              |
| 5     | 31                | 27,0%              |              |
| 6     | 22                | 19,1%              |              |
| 7     | 18                | 15,7%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Na tabela 29, podemos observar que a moda é na opção 7, destacando-se com 49 respostas, o correspondente a 42,6%. Em contrapartida, a opção 4 foi a menos escolhida com 4 respostas, refletindo 3,5% da amostra. Já a opção 1 e 2 não exibem quaisquer respostas. Deste modo, reconhecemos que a segurança e a estabilidade que uma organização confere aos seus colaboradores é fundamental, devendo ser incessantemente assegurada. Segundo Richens (1998) é da responsabilidade dos RH nortear o desenvolvimento e a respetiva comunicação da filosofia organizacional, bem como conceber um ambiente de trabalho que confirme que se trata de um local seguro para trabalhar.

Tabela 29

*Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego.*

**21- Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego.**

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 0          | 0%          | 6,10  |
| 2     | 0          | 0%          |       |
| 3     | 5          | 4,3%        |       |
| 4     | 4          | 3,5%        |       |
| 5     | 14         | 12,2%       |       |
| 6     | 43         | 37,4%       |       |
| 7     | 49         | 42,6%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Observando a Tabela 30, relativa à questão 22, podemos identificar que o valor máximo e respetiva moda estão compreendidos na opção 6 com 32 respostas, representando 27,8% dos inquiridos. Não obstante, o valor mínimo encontra-se na opção 1 “Nada Importante”, englobando 1 resposta, compondo apenas 0,9%. Sendo a média de 5,20, compreendemos que esta afirmação detém diferentes níveis de importância, considerando a diversidade existente de respostas. Desta forma, podemos concluir que, num todo, este não é um fator imprescindível muito menos que detém uma forte influência na escolha destes.

Tabela 30

*A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos.*

**22- A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos.**

|   | Frequência | Percentagem | Média |
|---|------------|-------------|-------|
| 1 | 3          | 2,6%        | 5,20  |
| 2 | 6          | 5,2%        |       |
| 3 | 4          | 3,5%        |       |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 4     | 21  | 18,3% |
| 5     | 24  | 20,9% |
| 6     | 32  | 27,8% |
| 7     | 25  | 21,7% |
| Total | 115 | 100%  |

Ao analisarmos a Tabela 31, reconhecemos que na questão “Ter um ambiente de trabalho feliz”, a maior parte dos inquiridos selecionou a opção 7 que corresponde a “Extremamente Importante”, tendo esta obtido 66 respostas, compondo 57,4%. Pela primeira vez, assistimos a mais de 50% da amostra a eleger fortemente a mesma opção, representando deste modo a média mais alta (6,32), aquando comparada com todas as questões previamente analisadas. Posto isto, reforçamos que o ambiente de trabalho continua a assumir uma enorme importância para estes participantes, o que nos indica indubitavelmente que o ambiente organizacional é o fator que estes mais valorizam, detendo uma forte influência quando ponderam um potencial empregador. Porém, este deve ser sempre garantido e potenciado pelas organizações pois, a longo prazo, facilmente poderá ditar e se traduzir num motivo de saída para alguns colaboradores.

Tabela 31

*Ter um ambiente de trabalho feliz.*

### 23- Ter um ambiente de trabalho feliz.

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 0          | 0%          | 6,32  |
| 2     | 0          | 0%          |       |
| 3     | 5          | 4,3%        |       |
| 4     | 3          | 2,6%        |       |
| 5     | 8          | 7,0%        |       |
| 6     | 33         | 28,7%       |       |
| 7     | 66         | 57,4%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Observando a Tabela 32, conseguimos reconhecer que a opção 6 e 7 quase empataram, com 45 e 44 respostas respetivamente, representando 39,1% e 38,3% dos participantes. Por sua vez, a opção 1 e 2 não foram de todo consideradas. Assim, nesta afirmação denota-se uma média de respostas de 6,01, ou seja, podemos assumir que se trata de um aspeto muito importante. Para Richens (1998), o salário destes profissionais deve ser definido com base nas competências que possuem, contudo alerta para a necessidade de este ser frequentemente motorizado, pois poderá não corresponder aos valores praticados no mercado bem como num curto espaço de tempo revelar-se desajustado. Desta forma, as organizações conseguem sempre garantir que as suas propostas salariais conseguem combater as das suas concorrentes.

Tabela 32

*Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.*

**24- Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,01         |
| 2     | 0                 | 0%                 |              |
| 3     | 5                 | 4,3%               |              |
| 4     | 7                 | 6,1%               |              |
| 5     | 14                | 12,2%              |              |
| 6     | 45                | 39,1%              |              |
| 7     | 44                | 38,3%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Na Tabela 33, podemos concluir que a opção 6 e 7 empataram com 42 respostas, configurando respetivamente 36,5%. Além disso, verificámos que a opção 1 “Nada Importante” não obteve nenhuma resposta e a opção 2 angariou apenas 1 resposta, correspondendo a 0,9%. Nesta questão a média é de 5,88. Analisando esta questão, estabelecendo igualmente comparações com a anterior, entendemos que é muito

importante que lhes seja proposto um salário acima da média do mercado de trabalho. Especialmente neste setor que os atuais estudantes como os profissionais estão completamente cientes das dificuldades existentes na contratação de pessoas nesta área, por isso, caso não lhes apresentado um salário atrativo, provavelmente a empresa deixará de ser considerada.

Tabela 33

*Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo.*

**25- Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 1                 | 0,9%               | 5,88         |
| 2     | 0                 | 0%                 |              |
| 3     | 5                 | 4,3%               |              |
| 4     | 11                | 9,6%               |              |
| 5     | 14                | 12,2%              |              |
| 6     | 42                | 36,5%              |              |
| 7     | 42                | 36,5%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Analisando a Tabela 34, podemos afirmar que na questão “Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”.”, as respostas e respetiva importância atribuída não foram consensuais. O valor médio foi de 4,86. Sendo que, a opção mais escolhida foi a opção 5, sobrepondo-se à opção 6 com apenas 1 resposta de diferença, constituindo 25,2%, um total de 29 respostas. Por sua vez, a opção 1 “Nada Importante” foi a menos escolhida, com percentagem de 2,6%, o equivalente a 3 respostas. Concluimos, desta forma, que este não é um aspeto muito valorizado por estes participantes.

Tabela 34

*Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”.*

**26- Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 3                 | 2,6%               | 4,86         |
| 2     | 11                | 9,6%               |              |
| 3     | 9                 | 7,8%               |              |
| 4     | 17                | 14,8%              |              |
| 5     | 29                | 25,2%              |              |
| 6     | 28                | 24,3%              |              |
| 7     | 18                | 15,7%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Através da Tabela 35, reconhecemos que, à semelhança da questão anterior, a moda é na opção 5, que contabiliza 36 respostas, representando 42,6% da amostra. Em contrapartida, a opção 2 constitui apenas 2,6%, o equivalente a 3 respostas. A média assumiu o valor de 5,14. Por esse motivo, não é de todo imperativo que a empresa seja líder no setor onde atua para ser considerada por estes, pois, atendendo aos valores obtidos até então, existem outros fatores que efetivamente influenciam as suas escolhas a nível profissional.

Tabela 35

*Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.*

**27- Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.**

|   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
| 1 | 4                 | 3,5%               | 5,14         |
| 2 | 3                 | 2,6%               |              |
| 3 | 10                | 8,7%               |              |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 4     | 11  | 9,6%  |
| 5     | 36  | 31,3% |
| 6     | 30  | 26,1% |
| 7     | 21  | 18,3% |
| Total | 115 | 100%  |

Ao analisarmos a Tabela 36, podemos afirmar que, na ótica dos inquiridos, “Trabalhar numa organização bem conhecida” não é algo de extrema importância tendo em conta os valores obtidos e respetiva média (4,82). Curiosamente, à semelhança da questão anterior, o valor máximo e mínimo incidem na opção 5 e 2. Sendo que, a opção 5 reuniu um total de 33 respostas, o que equivale a 28,7% enquanto a opção 2 obteve 6 respostas, constituindo 5,2%.

Tabela 36

*Trabalhar numa organização bem conhecida.*

**28- Trabalhar numa organização bem conhecida.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 7                 | 6,1%               | 4,82         |
| 2     | 6                 | 5,2%               |              |
| 3     | 13                | 11,3%              |              |
| 4     | 12                | 10,4%              |              |
| 5     | 33                | 28,7%              |              |
| 6     | 25                | 21,7%              |              |
| 7     | 19                | 16,5%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Analisando a Tabela 37, podemos admitir que a opção 6 e 7 estiveram perto de atingir o mesmo número de respostas, sendo distanciadas apenas por 3 respostas, compreendendo 33,9% e 31,3% respetivamente. Em contrapartida, a opção 2 contém apenas 1 resposta e 0,9% de representação. Além disso, denotamos que a opção 1 não foi sequer considerada e que a média nesta questão foi 5,70. Por conseguinte, ainda que não seja o mais importante, podemos concluir que estes apreciam o facto dos gestores da empresa onde trabalham ou tencionam vir a trabalhar, detenham uma boa visão acerca do negócio.

Tabela 37

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

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

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 1          | 0,9%        | 5,70  |
| 2     | 0          | 0%          |       |
| 3     | 10         | 8,7%        |       |
| 4     | 7          | 6,1%        |       |
| 5     | 22         | 19,1%       |       |
| 6     | 39         | 33,9%       |       |
| 7     | 36         | 31,3%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Através da Tabela 38, podemos identificar seguramente que o valor máximo escolhido e moda recai na opção 6 com um total de 44 respostas, o que corresponde a 38,3% dos inquiridos. Enquanto o valor mínimo incide na opção 1 e 2, tendo recolhido apenas 1 resposta cada um, o equivalente a 0,9% da amostra. Em termos de valores médios, este foi de 5,70, indicando que se trata de um aspeto importante.

Tabela 38

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

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

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 1          | 0,9%        | 5,70  |
| 2     | 1          | 0,9%        |       |
| 3     | 8          | 7,0%        |       |
| 4     | 8          | 7,0%        |       |
| 5     | 19         | 16,5%       |       |
| 6     | 44         | 38,3%       |       |
| 7     | 34         | 29,6%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Na Tabela 39, relativa à questão “Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho.”, identificámos uma maior incidência nas opções 6 e 7, distanciando-se apenas com 1 resposta. Podemos assim afirmar que é “Extremamente Importante” para os atuais como futuros profissionais na área das TI sentirem que as suas necessidades são compreendidas pelos seus superiores. Sendo que, as opções 1 e 2 não foram sequer consideradas, evidenciando ainda mais o valor atribuído a esta afirmação, onde a opção 7 representa 40% dos participantes, abarcando 46 respostas. Em suma, podemos concluir que é um aspeto com um valor notório, sendo que Richens (1998) defende que cabe ao gestor reconhecer o que cada profissional, em específico de sistemas informáticos, carece para permanecer feliz e interessado. Devendo essas necessidades ser ajustadas ao papel que este deve desempenhar.

Tabela 39

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

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

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,07         |
| 2     | 0                 | 0%                 |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 2                 | 1,7%               |              |
| 5     | 16                | 13,9%              |              |
| 6     | 45                | 39,1%              |              |
| 7     | 46                | 40,0%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Através da Tabela 40, relativa à questão 32 “Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho”, podemos afirmar que a opção 7 “Extremamente Importante” foi a opção mais escolhida com 47 respostas, representando 40,9% dos participantes. Em contrapartida, a questão 4 foi a menos escolhida com apenas 1 resposta, compondo 0,9% e a opção 1 e 2 não apresentaram quaisquer respostas. Tendo em conta a média obtida (6,08), podemos concluir que estes participantes sentem que é muito importante a disponibilidade e compreensão do seu superior que, em caso de problemas, podem facilmente serem auxiliados por eles. Sendo que, é apresentado por Bradel et al. (2019), um estudo desenvolvido por Tumasjan et al. (2011) que concluí que o atributo profissional com melhor classificação entre os profissionais de TI foi o clima de equipa, através das respostas obtidas por parte de estudantes e recém-licenciados.

Tabela 40

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

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

|       | Frequência | Percentagem | Média |
|-------|------------|-------------|-------|
| 1     | 0          | 0%          | 6,08  |
| 2     | 0          | 0%          |       |
| 3     | 6          | 5,2%        |       |
| 4     | 1          | 0,9%        |       |
| 5     | 18         | 15,7%       |       |
| 6     | 43         | 37,4%       |       |
| 7     | 47         | 40,9%       |       |
| Total | 115        | 100%        |       |

Recorrendo à Tabela 41, podemos afirmar que a maioria dos inquiridos elegeu a opção 7 “Extremamente Importante” com 53 respostas, o equivalente a 46,1%. À semelhança da questão anterior, a opção 4 foi a opção menos escolhida e opção 1 e 2 compreende exatamente a mesma frequência. Na presente questão, a média assume-se superior (6,16). Em suma, procurando interligar os resultados obtidos nas três últimas questões, concluímos que o apoio dos supervisores é totalmente valorizado pelos participantes, ressalvando a ideia que estes ao sentirem-se apoiados e motivados, dificilmente saíram de uma determinada organização.

Tabela 41

*Ter superiores que me apoiem e incentivem.*

**33- Ter superiores que me apoiem e incentivem.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,16         |
| 2     | 0                 | 0%                 |              |
| 3     | 6                 | 5,2%               |              |
| 4     | 2                 | 1,7%               |              |
| 5     | 13                | 11,3%              |              |
| 6     | 41                | 35,7%              |              |
| 7     | 53                | 46,1%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Ao analisarmos a Tabela 42, reconhecemos que a maior parte dos inquiridos selecionou a opção 7 “Extremamente Importante” com percentagem de 57,4%, o equivalente a 67 respostas. Nesta questão é registada a segunda média mais alta (6,39), ou seja, podemos concluir que, para estes inquiridos, um horário de trabalho que permita a conciliação do trabalho com a sua vida pessoal é imperativo.

Tabela 42

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

**34- Ter um horário de trabalho que me permite despendar tempo com a família e amigos.**

|   | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|---|-------------------|--------------------|--------------|
| 1 | 0                 | 0%                 | 6,29         |
| 2 | 1                 | 0,9%               |              |
| 3 | 4                 | 3,5%               |              |
| 4 | 3                 | 2,6%               |              |

|       |     |       |
|-------|-----|-------|
| 5     | 12  | 10,4% |
| 6     | 28  | 24,3% |
| 7     | 67  | 58,3% |
| Total | 115 | 100%  |

Através da Tabela 43, podemos afirmar que os inquiridos consideram como “Extremamente Importante” ter um horário de trabalho flexível, obtendo 51 respostas, estando a opção 7 com representação de 44,3%. À semelhança da questão anterior, denotamos que a opção 1 “Nada Importante” não foi seleccionada e a opção 2, com percentagem de 0,9%, obteve apenas 1 resposta. Assim, o valor médio nesta questão é de 6,06.

Tabela 43

*Ter um horário de trabalho flexível.*

**35- Ter um horário de trabalho flexível.**

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 6,06         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 5                 | 4,3%               |              |
| 4     | 6                 | 5,2%               |              |
| 5     | 13                | 11,3%              |              |
| 6     | 39                | 33,9%              |              |
| 7     | 51                | 44,3%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Ao analisarmos a Tabela 44, referente à questão “A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado”, podemos verificar que a maioria dos inquiridos atribuiu a esta afirmação a opção 7 que corresponde a “Extremamente

Importante”, constituindo 46,1% da amostra, o que equivale a 53 respostas. Por sua vez, considera-se a opção 1 e 2 como as opções com menos relevantes, pois, detém apenas 1 resposta, constituindo respetivamente a percentagem de 0,9%. Deste modo, a média é de 6,02 e podemos concluir que se trata de um fator bastante valorizado, isto porque, atualmente e, principalmente pós-pandemia, as organizações foram obrigadas a adotar novas formas de trabalho, como é caso do teletrabalho. No caso de profissionais que se identifiquem mais com esse método de trabalho, podem, sem dúvida, privilegiar novos empregos e empresas que lhes permita trabalhar, mesmo que não seja integralmente, remotamente.

Tabela 44

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

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

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 1                 | 0,9%               | 6,02         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 7                 | 6,1%               |              |
| 4     | 3                 | 2,6%               |              |
| 5     | 15                | 13,0%              |              |
| 6     | 35                | 30,4%              |              |
| 7     | 53                | 46,1%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

Por último, observamos a Tabela 45 que diz respeito à questão “A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.”, podemos afirmar que 43,5% dos inquiridos atribuíram a esta afirmação a opção 7 “Extremamente Importante”, representando um total de 50 em 115 respostas. Além disso, com apenas 0,9%, a opção 2 é composta por uma única resposta e a opção 1 não foi de todo considerada. O valor médio obtido nesta questão é de 5,96. Ou seja, os participantes

apreciam bastante o facto de uma empresa lhes permitir ajustar o seu horário de trabalho com vista a conciliarem mais a sua vida pessoal com a profissional, permitindo que haja desta forma um equilíbrio.

Tabela 45

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

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

|       | <b>Frequência</b> | <b>Percentagem</b> | <b>Média</b> |
|-------|-------------------|--------------------|--------------|
| 1     | 0                 | 0%                 | 5,96         |
| 2     | 1                 | 0,9%               |              |
| 3     | 7                 | 6,1%               |              |
| 4     | 10                | 8,7%               |              |
| 5     | 10                | 8,7%               |              |
| 6     | 37                | 32,2%              |              |
| 7     | 50                | 43,5%              |              |
| Total | 115               | 100%               |              |

### 3.3.2. Análise fatorial – ACP

Após a análise das questões em estudo, procedemos à análise fatorial das componentes principais. Esta tem como objetivo reduzir o número de variáveis, procurando encontrar e compreender a existência de possíveis novas relações entre variáveis. Recorrendo aos testes de KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* e *Barlett's Test*, conseguimos, através deles, assegurar se a análise é adequada ou não.

### 3.3.2.1. KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Este teste varia entre 0 e 1, sendo ideal que o valor se aproxime o máximo de 1, no entanto, caso assuma um valor  $<0,5$  a análise não é considerada aceitável. Analisando a Tabela 46, podemos atestar que, no nosso caso, com um valor 0,917 esta é totalmente indicada.

Tabela 46

*KMO e Bartlett's Teste*

| Teste de KMO e Bartlett                               |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,917     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 4528,748 |
|                                                       | gl                  | 666      |
|                                                       | Sig.                | ,000     |

Nota: SPSS

Tabela 47

*Total Variância Explicada*

| Variância total explicada |        |                      |              |                                                  |                |              |
|---------------------------|--------|----------------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
| Componente                | Total  | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|                           |        | % de variância       | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1                         | 20,328 | 54,939               | 54,939       | 20,328                                           | 54,939         | 54,939       |
| 2                         | 2,990  | 8,082                | 63,022       | 2,990                                            | 8,082          | 63,022       |
| 3                         | 1,771  | 4,786                | 67,808       | 1,771                                            | 4,786          | 67,808       |
| 4                         | 1,303  | 3,523                | 71,330       | 1,303                                            | 3,523          | 71,330       |
| 5                         | 1,133  | 3,062                | 74,392       | 1,133                                            | 3,062          | 74,392       |

Nota: SPSS

Analisando as Tabelas 46 e 47, reconhecemos que a maior parte da variação das nossas variáveis originais encontra-se na CP1 (Componente Principal 1). Não obstante, na CP2 (Componente Principal 2) estão unicamente os 13,206% dos dados iniciais e na nossa CP3 (Componente Principal 3) demonstram-se 4,786% de variância. Podemos então afirmar que cada uma das variáveis detém uma importância diferente. Concluindo que a CP1 (Componente Principal 1) possui uma maior fração da nossa Variância Total Explícita.

Após a extração das componentes principais, procedemos à rotação das mesmas através do método Varimax, dado que, nos permite interpretar mais facilmente os resultados obtidos. Este método diz respeito à rotação ortogonal que tem como propósito extremar os valores dos coeficientes para que cada uma das variáveis seja somente associada a um fator. Desta forma, são realizadas diversas interações de modo que as estimativas das variâncias sejam regularizadas nas variáveis explicadas pelos fatores, considerando que quanto menos interações existir, mais positiva será a adequação dos dados (Pestana & Gageiro, 2000). No nosso caso foram feitas 9 interações conforme podemos verificar na Tabela 48.

Tabela 48

Rotação dos Fatores da ACP

| Matriz de componente rotativa                                                                                            |     |            |       |       |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------|-------|-------|--------|--------|
|                                                                                                                          |     | Componente |       |       |        |        |
|                                                                                                                          |     | 1          | 2     | 3     | 4      | 5      |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas.                                                                           | F1  | 0,860      | 0,264 | 0,205 | 0,087  | -0,005 |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem.                                                                                  |     | 0,758      | 0,403 | 0,211 | 0,131  | -0,002 |
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores.                                                                        |     | 0,754      | 0,302 | 0,255 | 0,151  | 0,072  |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.                                                         |     | 0,718      | 0,163 | 0,353 | 0,238  | 0,202  |
| Ter superiores que me apoiem e incentivem.                                                                               | F2  | 0,711      | 0,182 | 0,301 | 0,345  | 0,219  |
| Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão.                                                    |     | 0,600      | 0,274 | 0,284 | 0,270  | 0,249  |
| Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido.                                                                    |     | 0,560      | 0,293 | 0,347 | 0,185  | -0,104 |
| A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho.                                                       |     | 0,505      | 0,283 | 0,422 | -0,189 | 0,251  |
| A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.                                                             | F3  | 0,143      | 0,839 | 0,075 | 0,171  | 0,175  |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.                                              |     | 0,788      | 0,067 | 0,014 | 0,032  | 0,032  |
| Trabalhar numa organização considerada inovadora ou "cool".                                                              |     | 0,769      | 0,224 | 0,206 | 0,286  | 0,184  |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.                                    |     | 0,377      | 0,765 | 0,090 | 0,144  | 0,184  |
| Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.                                                        | F4  | 0,598      | 0,337 | 0,275 | 0,429  | 0,147  |
| Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. |     | 0,676      | 0,313 | 0,186 | 0,342  | 0,281  |
| A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade.                                                               |     | 0,621      | 0,412 | 0,115 | 0,223  | 0,325  |
| A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.                                 |     | 0,129      | 0,827 | 0,120 | 0,020  | 0,020  |
| Ter um horário de trabalho flexível.                                                                                     | F5  | 0,222      | 0,824 | 0,162 | 0,102  | 0,102  |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores.                                                             |     | 0,239      | 0,478 | 0,346 | 0,476  | 0,338  |
| Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização.                                                                |     | 0,328      | 0,260 | 0,612 | 0,405  | 0,033  |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.                                                   |     | 0,298      | 0,352 | 0,316 | 0,596  | 0,364  |
| Sentir-me bem consigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.                                                | F6  | 0,457      | 0,328 | 0,2   | 0,580  | 0,058  |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.                                                         |     | 0,463      | 0,317 | 0,3   | 0,572  | 0,082  |
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.                                                     |     | 0,422      | 0,443 | 0,289 | 0,513  | 0,014  |
| Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.                                                            |     | 0,324      | 0,681 | 0,003 | 0,341  | 0,049  |
| Ter um horário de trabalho que me permite despendar tempo com a família e amigos.                                        | F7  | 0,445      | 0,034 | 0,645 | 0,337  | 0,243  |
| A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado.                                            |     | 0,194      | 0,006 | 0,593 | 0,350  | 0,348  |
| Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.                                                      |     | 0,075      | 0,580 | 0,236 | 0,1    | 0,655  |
| Trabalhar numa organização bem conhecida.                                                                                |     | 0,088      | 0,442 | 0,206 | 0,1    | 0,659  |
| Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego.                                               | F8  | 0,505      | 0,138 | 0,512 | 0,397  | 0,138  |
| A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos.                                            |     | 0,296      | 0,659 | 0,199 | 0,080  | 0,237  |
| Ter um ambiente de trabalho feliz.                                                                                       |     | 0,574      | 0,094 | 0,557 | 0,279  | 0,062  |
| Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.                                            |     | 0,456      | 0,129 | 0,631 | 0,080  | 0,306  |
| Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo.                                                       | F9  | 0,394      | 0,410 | 0,598 | -0,156 | 0,219  |
| Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio.                                            |     | 0,610      | 0,257 | 0,182 | 0,072  | 0,544  |
| Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade.        |     | 0,599      | 0,252 | 0,127 | 0,142  | 0,596  |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho.                     |     | 0,669      | 0,153 | 0,362 | 0,376  | 0,347  |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho.  | F10 | 0,623      | 0,058 | 0,415 | 0,381  | 0,291  |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.a

a. Rotação convergiu em 9 iterações.

Após dissecarmos os dados presentes na Tabela 48, identificam-se os itens associados a cada fator e atribuem-se denominações. Sendo que, neste estudo foram identificados os seguintes fatores:

**F1 – Social**

**F2 – Aplicação**

**F3 – *Work-Life Balance***

**F4 – Interesse**

**F5 – Imagem de Marca**

Desde logo, através da Tabela 47, constatámos a singularidade da nossa investigação pois foram apenas reconhecidas 5 componentes principais ao invés de 8, tendo por base as propostas de valor identificadas por Dabirian et al. (2019) relativas ao setor das TI, correspondendo às que esperávamos identificar nesta fase.

Analisando o sucedido, vejamos primeiramente o modelo inicial formado pelos 8 fatores onde se encontram distribuídos os 37 itens: valor Social (2, 7, 8, 9, 23), valor Interesse (10, 11, 12, 13, 14), valor Aplicação (16, 17, 18, 19, 20), valor Desenvolvimento (1, 3, 4, 5, 6), valor Económico (15, 21, 22, 24, 25), Valor Gestão (29, 30, 31, 32, 33), valor Work-life Balance (34, 35, 36, 37) e valor Imagem de Marca (26, 27, 28).

Sem margem para dúvidas, no fator 1 respeitante à proposta de valor Social denotamos que a Gestão, considerada por Dabirian et al. (2019), integrou-se totalmente nesta componente. Recorrendo à Tabela 49 e analisando o estudo desenvolvido por Berthon et al. (2005), atestámos que estes incorporaram os itens associados ao valor Gestão na proposta de valor Social.

De seguida, o fator Aplicação integra completamente itens diferentes, somente o item 20 permanece nesta proposta de valor. Contudo, baseando-nos na Figura 1 presente na revisão da literatura, podemos estabelecer elos entre estas afirmações, ainda que, em ambos os estudos referidos, tenham-lhes sido atribuídas diferentes variáveis.

Observando a Tabela 49, podemos afirmar que o fator *Work-Life Balance* inclui todos os itens definidos por Dabirian et al. (2019), como também os itens que diziam respeito ao valor Económico. Já o fator Interesse neste estudo abrange apenas 3 itens. Indubitavelmente, o último fator diz respeito à Imagem de Marca que detém praticamente os mesmos itens onde apenas o item 26 moveu-se neste caso para proposta de valor Interesse.

No nosso parecer, os resultados obtidos poderão estar relacionados com as especificidades da nossa amostra, em termos de composição e características desta. De tal modo que quando analisámos as questões relativas aos dados sociodemográficos, pudemos conferir as suas particularidades. A título de exemplo, a amostra neste estudo é constituída predominantemente (mais de 50%) pela Geração Z onde as suas respostas poderão ter influenciado a forma como estes foram agrupados.

Deste modo, abaixo na Tabela 49 sintetiza-se a distribuição dos itens pelos respetivos fatores no presente estudo.

Tabela 49

*Distribuição dos itens pelos fatores*

| Fatores | Questões |                                                                                                                          |
|---------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1      | 1        | Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão.                                                    |
|         | 2        | Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido.                                                                    |
|         | 3        | A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho.                                                       |
|         | 6        | Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.                                                         |
|         | 7        | Ter um bom relacionamento com os meus superiores.                                                                        |
|         | 8        | Ter um bom relacionamento com os meus colegas.                                                                           |
|         | 9        | Ter colegas que me apoiem e incentivem.                                                                                  |
|         | 10       | Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.                                                        |
|         | 11       | Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. |
|         | 12       | A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade.                                                               |
|         | 19       | Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.                                                         |
|         | 23       | Ter um ambiente de trabalho feliz.                                                                                       |
|         | 29       | Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio.                                            |
|         | 30       | Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade.        |
|         | 31       | Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho.                     |

|           |    |                                                                                                                         |
|-----------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 32 | Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. |
|           | 33 | Ter superiores que me apoiem e incentivem.                                                                              |
| <b>F2</b> | 14 | A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores.                                                            |
|           | 20 | A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.                                                            |
|           | 22 | A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos.                                           |
|           | 26 | Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”.                                                             |
| <b>F3</b> | 15 | Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização.                                                               |
|           | 16 | Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.                                   |
|           | 17 | Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.                                             |
|           | 18 | Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.                                                           |
|           | 21 | Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego.                                              |
|           | 24 | Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.                                           |
|           | 25 | Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo.                                                      |
|           | 34 | Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos.                                        |
|           | 35 | Ter um horário de trabalho flexível.                                                                                    |
|           | 36 | A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado.                                           |
|           | 37 | A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.                                |
| <b>F4</b> | 4  | Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.                                                |
|           | 5  | Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.                                                    |
|           | 13 | A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.                                                  |
| <b>F5</b> | 27 | Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.                                                     |
|           | 28 | Trabalhar numa organização bem conhecida.                                                                               |

## 3.3.3. Teste T – Comparação de média

Tabela 50

*Test-T*

| Teste de amostras independentes                                                       |                                 |                                              |       |                                  |         |                       |                 |                          |                        |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|-------|----------------------------------|---------|-----------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|----------|
|                                                                                       |                                 | Teste de Levene para igualdade de variâncias |       | teste-t para Igualdade de Médias |         |                       |                 |                          |                        |          |
|                                                                                       |                                 | Z                                            | Sig.  | t                                | df      | Sig. (2 extremidades) | Diferença média | Erro padrão de diferença | Confiança da Diferença |          |
|                                                                                       |                                 |                                              |       |                                  |         |                       |                 |                          | Inferior               | Superior |
| Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.              | Variâncias iguais assumidas     | 2,227                                        | 0,138 | -2,722                           | 113     | 0,008                 | -0,657          | 0,241                    | -1,135                 | -0,179   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -3,111                           | 106,876 | 0,002                 | -0,657          | 0,211                    | -1,075                 | -0,238   |
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.                  | Variâncias iguais assumidas     | 4,669                                        | 0,033 | -2,915                           | 113     | 0,004                 | -0,706          | 0,242                    | -1,185                 | -0,226   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -3,263                           | 102,616 | 0,001                 | -0,706          | 0,216                    | -1,135                 | -0,277   |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.                      | Variâncias iguais assumidas     | 1,853                                        | 0,176 | -2,409                           | 113     | 0,018                 | -0,512          | 0,213                    | -0,933                 | -0,091   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -2,702                           | 103,111 | 0,008                 | -0,512          | 0,190                    | -0,888                 | -0,136   |
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores.                                     | Variâncias iguais assumidas     | 3,703                                        | 0,057 | -2,537                           | 113     | 0,013                 | -0,582          | 0,229                    | -1,036                 | -0,127   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -2,824                           | 101,405 | 0,006                 | -0,582          | 0,206                    | -0,991                 | -0,173   |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas.                                        | Variâncias iguais assumidas     | 0,901                                        | 0,345 | -1,859                           | 113     | 0,066                 | -0,396          | 0,213                    | -0,819                 | 0,026    |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -2,089                           | 103,502 | 0,039                 | -0,396          | 0,190                    | -0,773                 | -0,020   |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem.                                               | Variâncias iguais assumidas     | 3,792                                        | 0,054 | -2,943                           | 113     | 0,004                 | -0,677          | 0,230                    | -1,132                 | -0,221   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -3,304                           | 103,327 | 0,001                 | -0,677          | 0,205                    | -1,083                 | -0,271   |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.                | Variâncias iguais assumidas     | 3,189                                        | 0,077 | -1,789                           | 113     | 0,076                 | -0,445          | 0,249                    | -0,938                 | 0,048    |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -1,916                           | 92,410  | 0,058                 | -0,445          | 0,232                    | -0,907                 | 0,016    |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | Variâncias iguais assumidas     | 4,209                                        | 0,043 | -4,503                           | 113     | 0,000                 | -1,211          | 0,269                    | -1,744                 | -0,678   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -5,054                           | 103,251 | 0,000                 | -1,211          | 0,240                    | -1,686                 | -0,736   |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.           | Variâncias iguais assumidas     | 0,198                                        | 0,658 | -2,167                           | 113     | 0,032                 | -0,785          | 0,362                    | -1,502                 | -0,067   |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -2,146                           | 74,700  | 0,035                 | -0,785          | 0,366                    | -1,513                 | -0,056   |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.                      | Variâncias iguais assumidas     | 0,010                                        | 0,921 | -1,740                           | 113     | 0,085                 | -0,398          | 0,229                    | -0,851                 | 0,055    |
|                                                                                       | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -1,792                           | 83,173  | 0,077                 | -0,398          | 0,222                    | -0,839                 | 0,044    |

## Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação

|                                                                                          |                                 |       |       |        |        |       |        |       |        |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.                             | Variâncias iguais assumidas     | 0,470 | 0,494 | -3,076 | 113    | 0,003 | -1,057 | 0,344 | -1,738 | -0,376 |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -3,123 | 79,971 | 0,002 | -1,057 | 0,339 | -1,731 | -0,383 |
| Trabalhar numa organização considerada inovadora ou "cool".                              | Variâncias iguais assumidas     | 1,394 | 0,240 | -2,950 | 113    | 0,004 | -0,909 | 0,308 | -1,519 | -0,298 |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -3,042 | 83,467 | 0,003 | -0,909 | 0,299 | -1,503 | -0,315 |
| Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.                      | Variâncias iguais assumidas     | 0,769 | 0,382 | -2,086 | 113    | 0,039 | -0,604 | 0,290 | -1,178 | -0,030 |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -2,241 | 93,174 | 0,027 | -0,604 | 0,270 | -1,140 | -0,069 |
| Trabalhar numa organização bem conhecida.                                                | Variâncias iguais assumidas     | 5,789 | 0,018 | -2,017 | 113    | 0,046 | -0,664 | 0,329 | -1,317 | -0,012 |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -2,201 | 96,839 | 0,030 | -0,664 | 0,302 | -1,263 | -0,065 |
| Ter superiores que me apoiem e incentivem.                                               | Variâncias iguais assumidas     | 0,015 | 0,904 | -1,881 | 113    | 0,063 | -0,384 | 0,204 | -0,788 | 0,021  |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -1,996 | 90,260 | 0,049 | -0,384 | 0,192 | -0,766 | -0,002 |
| Ter um horário de trabalho flexível.                                                     | Variâncias iguais assumidas     | 0,000 | 0,997 | -1,145 | 113    | 0,255 | -0,257 | 0,225 | -0,702 | 0,188  |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -1,136 | 75,206 | 0,259 | -0,257 | 0,226 | -0,708 | 0,194  |
| A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | Variâncias iguais assumidas     | 4,113 | 0,045 | -1,859 | 113    | 0,066 | -0,454 | 0,244 | -0,937 | 0,030  |
|                                                                                          | Variâncias iguais não assumidas |       |       | -2,007 | 94,266 | 0,048 | -0,454 | 0,226 | -0,903 | -0,005 |

Nota: SPSS

Tabela 51

*Estatísticas de Grupo*

| <b>Estatísticas de grupo</b>                                                          |               |          |              |                    |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|--------------|--------------------|-----------------------------|
|                                                                                       | <b>Género</b> | <b>N</b> | <b>Média</b> | <b>Erro Desvio</b> | <b>Erro padrão da média</b> |
| Sentir-me bem consigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.             | Masculino     | 76       | 5,88         | 1,366              | 0,157                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,54         | 0,884              | 0,142                       |
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.                  | Masculino     | 76       | 5,47         | 1,351              | 0,155                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,18         | 0,942              | 0,151                       |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.                      | Masculino     | 76       | 6,03         | 1,189              | 0,136                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,54         | 0,822              | 0,132                       |
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores.                                     | Masculino     | 76       | 5,80         | 1,276              | 0,146                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,38         | 0,907              | 0,145                       |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas.                                        | Masculino     | 76       | 6,04         | 1,194              | 0,137                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,44         | 0,821              | 0,131                       |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem.                                               | Masculino     | 76       | 5,61         | 1,287              | 0,148                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,28         | 0,887              | 0,142                       |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.                | Masculino     | 76       | 5,63         | 1,345              | 0,154                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,08         | 1,085              | 0,174                       |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | Masculino     | 76       | 4,76         | 1,504              | 0,173                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 5,97         | 1,038              | 0,166                       |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.           | Masculino     | 76       | 4,39         | 1,819              | 0,209                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 5,18         | 1,876              | 0,300                       |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.                      | Masculino     | 76       | 5,99         | 1,194              | 0,137                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 6,38         | 1,091              | 0,175                       |
| A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.                          | Masculino     | 76       | 4,28         | 1,771              | 0,203                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 5,33         | 1,691              | 0,271                       |
| Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”.                           | Masculino     | 76       | 4,55         | 1,612              | 0,185                       |
|                                                                                       | Feminino      | 39       | 5,46         | 1,466              | 0,235                       |

|                                                                                          |           |    |      |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|------|-------|-------|
| Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.                      | Masculino | 76 | 4,93 | 1,569 | 0,180 |
|                                                                                          | Feminino  | 39 | 5,54 | 1,253 | 0,201 |
| Trabalhar numa organização bem conhecida.                                                | Masculino | 76 | 4,59 | 1,805 | 0,207 |
|                                                                                          | Feminino  | 39 | 5,26 | 1,371 | 0,220 |
| Ter superiores que me apoiem e incentivem.                                               | Masculino | 76 | 6,03 | 1,095 | 0,126 |
|                                                                                          | Feminino  | 39 | 6,41 | 0,910 | 0,146 |
| Ter um horário de trabalho flexível.                                                     | Masculino | 76 | 5,97 | 1,131 | 0,130 |
|                                                                                          | Feminino  | 39 | 6,23 | 1,158 | 0,185 |
| A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais. | Masculino | 76 | 5,80 | 1,327 | 0,152 |
|                                                                                          | Feminino  | 39 | 6,26 | 1,044 | 0,167 |

Nota: SPSS

Segundo Pestana e Gageiro (2000), os testes t possibilitam testar hipóteses baseadas em médias de variáveis quantitativas dentro de um ou dois grupos, tendo sido concebidas a partir de uma variável qualitativa. Através da comparação das médias, é possível apurar as diferenças existentes entre as variáveis experimentadas.

Na Tabela 50 estão retratados os dados alusivos ao teste de Levene. A partir deste, procura-se avaliar os resultados de forma a perceber se são ou não são homogéneos. Para uma melhor compreensão e avaliação, abaixo encontram-se as hipóteses do teste de Levene:

- H0: Os grupos têm variâncias iguais.
- H1: Os grupos têm diferentes variações.

Ao analisarmos os dados da Tabela 50, demos conta de algumas diferenças estatisticamente significativas entre o género feminino e masculino.

- “Sentir-me bem consigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.”: com  $p=0,138$  para Levene e  $p=0,008$  para o teste T.

- “Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização”: com  $p=0,033$  para Levene e  $p=0,004$  para o teste T.
- “Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.”: com  $p=0,176$  para Levene e  $p=0,018$  para o teste T.
- “Ter um bom relacionamento com os meus superiores.”: com  $p=0,057$  para Levene e  $p=0,013$  para o teste T.
- “Ter um bom relacionamento com os meus colegas.”: com  $p=0,345$  para Levene e  $p=0,066$  para o teste T.
- “Ter colegas que me apoiem e incentivem.”: com  $p=0,054$  para Levene e  $p=0,004$  para o teste T.
- “A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.”: com  $p=0,077$  para Levene e  $p=0,076$  para o teste T.
- “Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.”: com  $p=0,043$  para Levene e  $p=0,000$  para o teste T.
- “Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.”: com  $p=0,658$  para Levene e  $p=0,032$  para o teste T.
- “Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.” com  $p=0,921$  para Levene e  $p=0,085$  para o teste T.
- “A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.”: com  $p=0,494$  para Levene e  $p=0,003$  para o teste T.
- “Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool.””: com  $p=0,240$  para Levene e  $p=0,004$  para o teste T.
- “Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área”: com  $p=0,382$  para Levene e  $p=0,039$  para o teste T.
- “Trabalhar numa organização bem conhecida.”: com  $p=0,018$  para Levene e  $p=0,046$  para o teste T.
- “Ter superiores que me apoiem e incentivem.”: com  $p=0,904$  para Levene e  $p=0,063$  para o teste T.

- “Ter um horário de trabalho flexível.”: com  $p=0,997$  para Levene e  $p=0,255$  para o teste T.
- “A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.”: com  $p=0,045$  para Levene e  $p=0,066$  para o teste T.

Deste modo, conseguimos identificar qual o grupo que detém a maior média, existindo duas formas possíveis de constatar. Sendo a primeira: a análise das diferenças entre géneros diretamente na Tabela 51 ou a segunda: avaliação do Test T presente na Tabela 50, especificamente a “diferença média” onde se verifica a diferença entre médias através do ponto de diferença. Sendo que, no nosso caso este assume valores negativos, querendo isto dizer que o segundo grupo é superior ao primeiro. Desta forma, podemos concluir que a média do género feminino é superior à do género masculino e que as afirmações presentes acima são mais valorizadas ou tidas em conta pelas mulheres quando equacionam uma determinada organização.

### 3.3.4. Correlação de Spearman

Tabela 52

*Correlação de Spearman – Género/Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com família e amigos*

| Correlações    |                                                                                  |                           |       |                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                  | Género                    |       | Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. |
| rô de Spearman | Género                                                                           | Coeficiente de Correlação | 1,000 | ,078                                                                             |
|                |                                                                                  | Sig. (2 extremidades)     | .     | ,407                                                                             |
|                |                                                                                  | N                         | 115   | 115                                                                              |
|                | Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos. | Coeficiente de Correlação | ,078  | 1,000                                                                            |
|                |                                                                                  | Sig. (2 extremidades)     | ,407  | .                                                                                |
|                |                                                                                  | N                         | 115   | 115                                                                              |

Nota: SPSS

Tabela 53

*Correlação de Spearman – Género/Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo*

| Correlações    |                                                                    |                           |                                                                    |       |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------|
| rô de Spearman | Género                                                             | Coeficiente de Correlação | Género                                                             |       |
|                |                                                                    |                           | Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. |       |
|                |                                                                    |                           | 1,000                                                              | ,231* |
|                |                                                                    | Sig. (2 extremidades)     | .                                                                  | ,013  |
|                |                                                                    | N                         | 115                                                                | 115   |
|                | Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo. | Coeficiente de Correlação | ,231*                                                              | 1,000 |
|                |                                                                    | Sig. (2 extremidades)     | ,013                                                               | .     |
|                |                                                                    | N                         | 115                                                                | 115   |

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Nota: SPSS

Tabela 54

*Correlação de Spearman – Género/Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade*

| Correlações    |                                                                                       |                           |                                                                                       |        |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| rô de Spearman | Género                                                                                | Coeficiente de Correlação | Género                                                                                |        |
|                |                                                                                       |                           | Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. |        |
|                |                                                                                       |                           | 1,000                                                                                 | ,409** |
|                |                                                                                       | Sig. (2 extremidades)     | .                                                                                     | ,000   |
|                |                                                                                       | N                         | 115                                                                                   | 115    |
|                | Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade. | Coeficiente de Correlação | ,409**                                                                                | 1,000  |
|                |                                                                                       | Sig. (2 extremidades)     | ,000                                                                                  | .      |
|                |                                                                                       | N                         | 115                                                                                   | 115    |

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

Tabela 55

*Correlação de Spearman – Ter um bom relacionamento com os meus superiores/Ter um bom relacionamento com os meus colegas*

| Correlações    |                                                   |                            | Ter um bom relacionamento com os meus superiores. | Ter um bom relacionamento com os meus colegas. |
|----------------|---------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| rô de Spearman | Ter um bom relacionamento com os meus superiores. | Coefficiente de Correlação | 1,000                                             | ,785**                                         |
|                |                                                   | Sig. (2 extremidades)      | .                                                 | ,000                                           |
|                |                                                   | N                          | 115                                               | 115                                            |
|                | Ter um bom relacionamento com os meus colegas.    | Coefficiente de Correlação | ,785**                                            | 1,000                                          |
|                |                                                   | Sig. (2 extremidades)      | ,000                                              | .                                              |
|                |                                                   | N                          | 115                                               | 115                                            |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

A correlação de Spearman consiste numa medida de correlação paramétrica que procura analisar relações entre duas variáveis onde os seus valores variam entre -1 e 1. Sendo que, a relação revela-se superior quando estas se encontram mais próximas dos extremos.

Ao analisarmos as tabelas acima, denotamos a existência de correlações significativas entre as variáveis estudadas. Das 4 hipóteses elaboradas foram validadas apenas 3 delas.

Começamos pela que não foi validada, conforme observamos na Tabela 52, as variáveis “Género” e “Ter um horário de trabalho que me permite despendar tempo com família e amigos” não tem uma correlação significativa, sendo  $r=0,078$ . Assim, a H1: “O género feminino atribui uma maior importância à existência de equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal durante a sua tomada de decisão” não se confirma. Pelo que, é interessante reconhecer que no nosso estudo este aspeto não se correlaciona, uma vez que, nas considerações teóricas apresentadas na revisão da literatura, este trata-se de um tópico importante para o género feminino.

Por sua vez a H2: “O género feminino atribuí uma maior importância aos aspetos salariais durante a sua tomada de decisão.” foi validada. Na Tabela 53 verifica-se a correlação existente entre estas duas variáveis, sendo  $r=0,231$ . Atestamos assim que as variáveis “Género” e “Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo” encontram-se relacionadas.

Através da Tabela 54, verificamos que as variáveis “Género” e “Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.” encontram-se relacionadas com uma boa correlação ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,001$ ), onde o  $r=0,409$ . Por esse motivo, a H3: “O género feminino atribuí uma maior importância a empresas socialmente responsáveis e com papel ativo na sociedade durante a sua tomada de decisão.” é validada.

Por último na Tabela 55, denotamos a maior correlação entre variáveis existente onde os coeficientes de correlação confirmam a existência de uma correlação extremamente forte entre as variáveis “Ter um bom relacionamento com os meus superiores” e “Ter um bom relacionamento com os meus colegas” ( $p = 0,000$ ;  $p < 0,001$ ), com um  $r = 0,785$ , confirmando deste modo a H4: “Os profissionais de TI valorizam um bom relacionamento com as suas chefias como com os seus colegas.”.

## Capítulo V - Conclusão

No mercado de trabalho encontra-se cada vez mais acentuada a falta de profissionais qualificados na área das TI. Assim, a pertinência deste estudo revela-se bastante atual, sendo que compreendendo as especificidades deste setor e necessidades e expectativas destes profissionais viabiliza-se a redefinição das estratégias relativas aos processos de recrutamento e seleção, fazendo com que as empresas de TI se tornem mais competitivas.

A presente investigação tinha como objetivos a identificação dos fatores que os atuais estudantes e profissionais nesta área mais valorizam num potencial empregador que consequentemente os levam a aceitar ou recusar uma oferta de emprego. Inclusive, reconhecer quais os meios e plataformas mais utilizadas para esse fim.

Após a análise de todas as questões em estudo, pudemos logo reconhecer a concordância existente entre os resultados obtidos e a revisão da literatura. Sendo que, tal como seria esperado, os aspetos relacionados com o ambiente de trabalho e, em específico, a relação com os colegas e chefias foram as afirmações que obtiveram os valores mais elevados. Além disso, quando analisámos a ACP, verificámos que estas se encontravam incorporadas em apenas um fator. Ou seja, concluímos que a proposta de valor Social integra os fatores mais valorizados pelos estudantes e profissionais nesta área. Em contrapartida, reconhecemos que os aspetos relacionados à Imagem de Marca são os que obtiveram os valores mais baixos.

Através do Test-T, conseguimos ainda reconhecer que o género feminino assume predominantemente valores superiores em relação ao género masculino. Querendo isto dizer que o género feminino atribui diferentes níveis de importância quando considera uma organização. Sendo que, de certa forma, seria de esperar uma vez que como referido na literatura, algumas empresas ainda detêm um ambiente hostil para as mulheres.

Posto isto, considerando os objetivos específicos a atingir, estes profissionais preferem os meios online para procura de ofertas e oportunidades de emprego, sendo a plataforma predileta a rede social LinkedIn. Ademais, como uma possível estratégia, as empresas de TI poderão desenvolver e implementar, através da marca do empregador, a promoção da existência de um bom ambiente de trabalho e relações interpessoais, uma vez

que, representam os fatores mais importantes para estes profissionais. Sendo que, conforme exposto por Dabirian et al. (2017), existe plataformas como o Glassdoor onde se recorre para conhecer as práticas e particularidades de uma determinada empresa.

A principal limitação neste estudo foi o facto de a amostra ter sido recolhida por convivência que, apesar de neste caso ter sido uma mais-valia devido à dificuldade que sentimos durante a recolha de dados, poderá ter condicionado as conclusões deste. Além do mais, a dimensão e a particularidade da amostra pode ser reconhecida como uma limitação, visto que, não nos permite generalizar os resultados.

Para investigações futuras seria interessante desenvolver novamente este estudo, procurando que fosse abrangido por um maior número de inquiridos, permitindo-nos estabelecer algumas comparações, por exemplo, se no caso da ACP, esta foi mesmo condicionada pelas especificidades da amostra. Seria também interessante complementar este estudo através do desenvolvimento de entrevistas a recrutadores especializados de forma a deter uma outra perspetiva do mercado neste setor.

Concluindo, as empresas de TI deverão desenvolver estratégias eficazes para contradizer esta tendência, de forma a conseguir recrutar e selecionar eficazmente, combatendo deste modo as suas necessidades organizacionais.

### Referências Bibliográficas

- Agarwal, R. & Ferratt, T. W. (1998). Recruiting, Retaining, and Developing IT Professionals: An Empirically Derived Taxonomy of Human Resource Practices. In Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, 292-302. ACM.
- Almeida, W. (2004). *Captação e Seleção de Talentos: Repensando a Teoria e a Prática*. São Paulo: Atlas S.A.
- Almıaık, E., & Almıaık, . (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Pan'agra Working Paper*, 96-902.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bencsik, A., Juhász, T. e Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), pp. 90-106.
- Berkup, S.B. (2014). "Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2º ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bradel, M., Steininger, D. M, e Veit, D. (2019). How Can Digital Start-Ups Successfully Recruit IT Professionals? In Proceedings of the 27th European Conference on

- Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8-14, 2019. ISBN 978-1-7336325-0-8. Research-in-Progress Papers. Disponível em: [https://aisel.aisnet.org/ecis2019\\_rip/73](https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rip/73)
- Cabot, C. & Gagnon, S. (2021). Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times: a systematic review of career anchors studies, *International Journal of Information Systems and Project Management*. 9(2), Artigo 4. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol9/iss2/4/>
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção – Da Teoria à Prática*. (1º Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P.B, Guerra, P.B, & Rodrigues, J.V. (2016). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7º Ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cappelli, P. (2001). Why Is It So Hard to Find Information Technology Workers?. *Organizational Dynamics*, 30(2), pp. 87-99.
- Capretz, L. F., & Ahmed, F. (2010). Why do we need personality diversity in software engineering? *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 35(2): 1–11.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos* (1º ed.). Lisboa: Lidel.
- Cekada, L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key Needs and learning styles. *Professional Safety*, 57(3), 40-44.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4º Ed.). Manole.
- Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1-5.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., Marques, C. A. e Gomes, J. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- Dabirian, J. Paschen & Kietzmann J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies, *IT Professional*, 21(1), 82-89.
- Deepa, R. & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18, S75–S94.
- DeMers, A. (2002). Solutions and Strategies for IT Recruitment and Retention: A Manager's Guide. *Public Personnel Management*, 31(1), 27-40.
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Dick, S. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), pp. 10-27.
- Edwards, M.R. (2017). Employer branding and talent management. In *Oxford Handbook of Talent Management*. Edited by David Collings, Wayne Cascio and Kamel Mellahi. Oxford: Oxford University Press, 233–48.
- Enăchescu, M.-I. (2016). A Prototype for an e-Recruitment Platform using Semantic Web Technologies. *Informatica Economica*, 20(4), 62–75.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-Century Talent Spotting: Why potencial now trumps brains, experience, and “competencies”. *Harvard Business Review*. June 2014.
- Florea, V. N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. In *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*. 344-352.
- Fortin, M.F. (1999). O processo de investigação: da conceção a realização. (1ªed.). Edições Técnicas e científicas, Lda.
- Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). Employer Branding Through Social Media: the Case of Largest Polish Companies. <https://doi.org/10.3846/bm.2018.42>

- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students. Society for Human Resource Management, 1–14.
- Hawk, S., Kaiser, M., Goles, T., Bullen, C. V., Simon, J. C., Beath, C. M., Gallagher, K. P. e Frampton, K. (2012). The Information Technology Workforce: A Comparison of Critical Skills of Clients and Service Providers. Information Systems Management, 29, 2-12.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). Investigação por questionário. (2º Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective. European Research Studies, 24(1), 583-603.
- Kayam, O. & Hirsch, T. (2012). Using social media networks to conduct questionnaire based research in social studies. Journal of Sociological Research 3(2): 57–67.
- Keim, T. e Weitzel, T. (2006). Strategies for Hiring IT Professionals: An Empirical Analysis of Employer and Job Seeker Behavior on the IT Labor Market. AMCIS 2006 Proceedings, 438.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations- Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. Economic Alternatives, vol. 1, 103-121.
- Lee, P. (2001). The Impact of Role Variables on Turnover Intentions of Information Technology Professionals: An Examination of Moderating Effects. In: Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems. Boston, USA, 1483–1489.
- Mahesh, V. J., & Narmadha, K. R. (2020). Employee retention strategies in IT sector – a perceptual survey. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 26(02). <https://doi.org/10.47750/cibg.2020.26.02.151>

- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., e Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 1-22.
- Main, J. B., & Schimpf, C. (2017). The Underrepresentation of Women in Computing Fields: A Synthesis of Literature Using a Life Course Perspective. *IEEE Transactions on Education* 60(4), 296–304.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79), 351-359.
- Nayak, S. (2017). Antecedents to Employer Branding: A Strategic focus on the Information Technology (IT) Sector. 15(2), 143–151.
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11).
- Osmani, M., Hindi, N., Al-Esmail, R., Weerakkody, V., Kapoor K., Eldabi, T. (2016). Skills and attributes of IT graduates: evidence from employer's perspective. In: *Proceedings Twenty-Second Americas Conference of Information Systems*, San Diego.
- Pais, A. (2020). *Employer Value Proposition: Atração de jovens na área das Tecnologias de Informação [Dissertação de Mestrado]*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Patacsil, F. F., & Tablatin, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), 347–368.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (2º Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Raghuram, P. (2004). Migration, gender, and the it sector: Intersecting debates. In *Women's Studies International Forum*, 27(2), 163-176.

- Rajani, N. S., Reddy, V. B., & Parvathi, A. (2016). Recruitment Practices In It Sector: A Comparative Analysis Of Select Indian & Mnc Companies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(04): 257–267.
- Reis, I., Sampaio, M. C. e Martinho, F. (2019). Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations- El Corte Ingles Case Study, *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 1680-1688.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e Selecção. Em A.C. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3º Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Richens, E. (1998). HR Strategies for IS Professionals in the 21st Century. In *Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, 289-291.
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2).
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 1-24.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Stobbeleir, K. E. M., Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., 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. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136.
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences - A Pratical Introduction with Examples in SPSS and Stata*. Springer.
- Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute Chulalongkorn University.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. In *International journal of medical education*. 2, 53–55.

Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325.

## Anexos

### 1-Inquérito por Questionário

#### Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação

Este questionário encontra-se inserido no âmbito da Dissertação de Mestrado do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISLA Santarém.

Esta investigação tem como objetivo a identificação dos fatores que os profissionais das Tecnologias de Informação mais valorizam nas empresas, especificamente quando se encontram à procura de emprego ou novas oportunidades na sua área. Identificando também as plataformas utilizadas para esse fim.

Os destinatários são os atuais estudantes ou trabalhadores na área das Tecnologias de Informação.

O preenchimento do questionário demora cerca de 5 minutos. Pretende-se que as respostas sejam o mais honestas e sinceras possíveis, reforçando que não existem respostas certas ou erradas. As informações recolhidas são estritamente confidenciais e serão utilizadas, única e exclusivamente para análise e tratamento de dados.

Agradeço a sua disponibilidade e participação!

**Género:** ☐ Masculino ☐ Feminino

**Ano de Nascimento:** ☐ 1946-1964 ☐ 1965-1979 ☐ 1980-1994 ☐ 1995-2009

**Habitações Literárias:** ☐ Ensino Secundário ☐ CET/CTeSP ☐ Licenciatura  
☐ Pós-Graduação ☐ Mestrado ☐ Doutoramento

**Nome do Curso (concluído ou por concluir):** \_\_\_\_\_

**Situação Profissional:** ☐ Estudante ☐ Trabalhador-Estudante ☐ Empregado  
☐ Desempregado

**Anos de Experiência nesta área:** ☐ Ainda sem experiência ☐ Menos de 1 ano  
☐ 1 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

**Quando se encontra à procura de emprego ou pretende mudar de empresa, qual o(s) meio(s) que utiliza para encontrar oportunidades de trabalho?**

- ☐ Centros de emprego
- ☐ Empresas de recrutamento
- ☐ Redes sociais
- ☐ Websites organizacionais
- ☐ Websites de ofertas de emprego
- ☐ Outros, especifique: \_\_\_\_\_

**Atualmente, quais são as redes sociais ou os websites de ofertas de emprego que recorre para procura de trabalho na área das Tecnologias de Informação?**

- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Net-Empregos
- ☐ ItJobs
- ☐ Landing Jobs
- ☐ Outro(a)s, especifique: \_\_\_\_\_

**Em termos de atratividade, quais os aspetos que mais valoriza numa empresa? Identifique abaixo o nível de importância que estes detêm durante a tomada de decisão.** Em cada uma das afirmações deverá escolher apenas uma opção, considerando a seguinte escala: 1 “Nada Importante” e 7 “Extremamente Importante”.

|                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Obter reconhecimento/valorização do meu trabalho por parte da gestão.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um ambiente de trabalho descontraído e divertido.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A empresa ser um trampolim para futuras oportunidades de trabalho.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|                                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Sentir-me mais confiante por trabalhar numa determinada organização.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adquirir experiência relevante para o meu percurso profissional.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um bom relacionamento com os meus superiores.                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um bom relacionamento com os meus colegas.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter colegas que me apoiem e incentivem.                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização com um ambiente excitante e motivador.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização inovadora, que adota práticas de trabalho atuais e que tem uma visão orientada para o futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização valorizar e fazer uso da minha criatividade.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços de elevada qualidade.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização desenvolver produtos e/ou serviços inovadores.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização com responsabilidade social e um papel ativo na sociedade.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter oportunidade de aplicar no trabalho aquilo que aprendi na universidade.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização onde sinto que pertenço e sou aceite.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização ser muito orientada para o serviço ao cliente.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização onde sinto segurança e estabilidade no emprego.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização permitir ter experiências práticas em diferentes departamentos.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um ambiente de trabalho feliz.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização com uma oferta salarial acima da média do mercado.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização com um pacote de compensações atrativo.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização considerada inovadora ou “cool”.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização considerada líder na sua indústria/área.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização bem conhecida.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização em que os gestores têm uma visão clara do negócio.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização em que os gestores estão comprometidos com a entrega de trabalho de elevada qualidade.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|                                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores compreendem as minhas necessidades no trabalho.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Trabalhar numa organização em que os meus superiores estão disponíveis para ajudar-me a resolver problemas no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter superiores que me apoiem e incentivem.                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um horário de trabalho que me permite despende tempo com a família e amigos.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ter um horário de trabalho flexível.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização permitir-me trabalhar remotamente quando necessário e adequado.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A organização permitir-me ajustar o horário de trabalho às minhas necessidades pessoais.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |