



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

A Influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

Miguel da Silva Duarte Ramalheiro

Docente Orientadora:

Prof.^a Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém

2024



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

A Influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

Miguel da Silva Duarte Ramalheiro

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof (a). Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém

2024

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim mais uma fase da minha vida. Foi uma caminhada com bastantes altos e baixos que me demonstraram que a resiliência é algo essencial para mim e que, sem ela, não teria conseguido aqui chegar. Posto isto, estarei sempre grato a todas as pessoas que ao meu lado estiveram, que me deram sempre forças para continuar, que sobretudo me ajudaram a concluir, de uma forma ou de outra, esta dissertação.

Ao *Instituto Superior de Gestão e Administração, ISLA Santarém*, onde este percurso se iniciou - já anteriormente com o MBA em Gestão de Pessoas, que me deu vontade de iniciar o Mestrado – e onde ganhei outra visão sobre determinados assuntos e que muito contribuiu para o alargar dos meus horizontes. A todos os professores com que me cruzei, foi um privilégio poder adquirir mais conhecimento com profissionais de excelência.

Aos *meus pais, avós e irmãos*, por sempre terem feito de tudo pelo meu bem-estar, por me terem demonstrado que nunca estarei sozinho e que, para tudo e por tudo, sempre caminharão a meu lado, até ao fim. É um privilégio ser vosso filho, neto, e irmão, e sempre retribuirei o amor incondicional que me deram, dão e darão.

A todos os *meus verdadeiros amigos*, obrigado por todo o apoio e por todas as palavras. Por estarem a meu lado sempre que necessário. Por tudo.

Um eterno agradecimento à minha orientadora *Isabel Pinto dos Reis*, por todos os ensinamentos, compreensão e compaixão. Uma profissional de excelência que sempre levarei comigo e que nunca esquecerei.

Por fim, à *Luna*, a minha gatinha, todos os dias.

Dedico este trabalho aos meus pais, irmão e avós, com todo o meu amor, admiração e gratidão por todo o apoio, carinho e presença ao longo de toda a minha vida.

Resumo

A presente dissertação teve como objetivo compreender qual a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding. Monteiro et al. (2020) definem o Employer Branding como o conceito utilizado para definir a reputação de uma marca empregadora e o valor que os colaboradores poderão obter da mesma. Esta mesma reputação é resultante da satisfação dos colaboradores, bem como do seu compromisso para com ela. Quanto mais os colaboradores estiverem satisfeitos com o trabalho que desempenham, maior é o seu bem-estar com o ambiente organizacional onde se inserem Villafañe (2017) e, como nos dizem Backhaus e Tikoo (2004), o Employer Branding retrata uma imagem na qual o colaborador reciprocamente retribui à empresa, estendendo a sua permanência nela, porque a vê como um bom lugar para trabalhar. Ora, posto isto, tivemos como objetivo apurar de que forma a Inteligência Artificial poderia influenciar, positiva ou negativamente, a estratégia de Employer Branding dentro das organizações, se os colaboradores, os gestores e líderes já utilizam esta tecnologia, e se se encontram preparados para esta, quais os seus prós e contras, receios e motivações. O método de investigação utilizado nesta dissertação foi de tipo misto, que congregou a abordagem quantitativa e qualitativa. Relativamente à metodologia quantitativa foi elaborado um questionário, publicado em plataformas como LinkedIn, Instagram e Facebook, que resultou em 113 respostas, onde 65,5% dos participantes foram do sexo feminino e 34,5% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e mais de 55 anos. Para além disto, a metodologia qualitativa foi fundamentada em entrevistas a gestores de recursos humanos, onde foram entrevistados 3 gestores do sexo feminino e 2 do sexo masculino, com uma idade média de 48,4 anos e habilitações académicas que variam entre a licenciatura e o doutoramento, contando estes com uma experiência profissional média que ronda os 15,6 anos. Após estes procedimentos realizou-se a análise das respostas ao questionário, bem como uma análise de conteúdo das entrevistas realizada com o suporte analítico da Inteligência Artificial, o Chat GPT. Como conclusão destas duas análises, observamos que tanto os inquiridos no questionário, como os gestores de recursos humanos, indicam que a Inteligência Artificial influencia positivamente o Employer Branding, sendo esta vista como um fator crucial para modernizar e fortalecer a imagem da empresa, melhorando a eficiência interna atraindo e retendo talentos, tendo neste um impacto positivo, porém, relativamente aos gestores, estes demonstram-se reticentes quanto à aceitação e compreensão da implementação desta por parte de stakeholders específicos, sendo essencial delinear estratégias de comunicação eficazes, bem como formações que garantam uma implementação bem-sucedida da Inteligência Artificial.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Employer Branding; Gestão de Pessoas; Colaboradores; Gestão de Recursos Humanos;

Abstract

The present dissertation aimed to understand the influence of Artificial Intelligence on Employer Branding. Monteiro et al. (2020) define Employer Branding as the concept used to define the reputation of an employer brand and the value that employees may obtain from it. This same reputation results from employee satisfaction, as well as their commitment to it. The more satisfied employees are with the work they perform, the greater their well-being within the organizational environment they are part of, according to Villafañe (2017). As Backhaus and Tikoo (2004) tell us, Employer Branding portrays an image in which the employee reciprocally returns to the company, extending their stay because they see it as a good place to work. Therefore, our objective was to determine how Artificial Intelligence could influence, positively or negatively, the Employer Branding strategy within organizations, whether employees, managers, and leaders are already using this technology, whether they are prepared for it, and what its pros and cons, fears, and motivations are. The research method used in this dissertation was mixed, combining both quantitative and qualitative approaches. Regarding the quantitative methodology, a questionnaire was prepared and published on platforms such as LinkedIn, Instagram, and Facebook, resulting in 113 responses, where 65.5% of the participants were female and 34.5% were male, with ages ranging from 18 to over 55 years. Additionally, the qualitative methodology was based on interviews with human resources managers, where 3 female and 2 male managers were interviewed, with an average age of 48.4 years and academic qualifications ranging from bachelor's degrees to doctorates, with an average professional experience of around 15.6 years. After these procedures, the responses to the questionnaire were analyzed, as well as a content analysis of the interviews conducted with the analytical support of Artificial Intelligence, ChatGPT. From these two analyses, we concluded that both the survey respondents and the human resources managers indicate that Artificial Intelligence positively influences Employer Branding, being seen as a crucial factor for modernizing and strengthening the company's image, improving internal efficiency, and attracting and retaining talent, having a positive impact. However, managers show some reluctance regarding the acceptance and understanding of its implementation by specific stakeholders, making it essential to outline effective communication strategies and training to ensure the successful implementation of Artificial Intelligence.

Keywords: Artificial Intelligence; Employer Branding; People Management; Employees; Human Resources Management

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Conceito e evolução do Employer Branding	5
2.1.1. O que é o Employer Branding?.....	5
2.1.2. Desenvolvimento histórico do conceito	7
2.1.3. Como se relacionam a Cultura e Identidade Organizacional com o Employer Branding?	10
2.1.4. O Employer Branding e as suas dimensões	14
2.1.5. O Employer Branding como estratégia de Gestão de Recursos Humanos.....	22
3. A Gestão de Recursos Humanos e as Tecnologias	33
3.1. A Digitalização	36
3.2. Os Colaboradores e a Digitalização	38
3.3. O impacto da Transformação Digital na Gestão de Recursos Humanos.....	39
3.4. As Tecnologias nos processos de Gestão de Recursos Humanos	42
4. A Inteligência Artificial	44
4.1. A evolução da Inteligência Artificial	46
4.2. A Inteligência Artificial e a Gestão de Recursos Humanos	47
4.3. O uso responsável da Inteligência Artificial	50
MÉTODO	55
5.1. Objetivo Geral.....	55
5.2. Objetivos Específicos	55
5.3. Fundamentação da escolha metodológica.....	56
6. Abordagem quantitativa.....	63
6.1. Estudo quantitativo	63
6.1.1. Amostra.....	63
6.1.2. Instrumento de recolha de dados.....	64
6.1.3. Caracterização da amostra	64
6.1.4. Análise e discussão de resultados	69
6.1.4.1. Alpha de Cronbach	69

6.1.4.2. Estatística Descritiva.....	71
6.1.4.3. Análise Fatorial.....	93
7. Abordagem Qualitativa.....	97
7.1. Estudo Qualitativo	97
7.1.1. Amostra.....	97
7.1.2. Instrumento de recolha de dados.....	97
7.1.3. Análise de conteúdo.....	98
DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	102
CONCLUSÕES.....	110
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	115
SUGESTÕES	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de Employer Branding de Backhaus & Tikoo (2004)	8
FIGURA 2 - Níveis da Cultura e as suas interações. De Edgar Schein (1985).....	12
FIGURA 3 - Modelo conceptual relativo ao processo de Employer Branding. De Chhabra & Sharma (2014)	18
FIGURA 4 - Oito propostas de valor para o Employer Branding. Por Dabirian et al. (2019)	20
FIGURA 5 - Modelo para um Employer Branding positivo. Por Maurya et al (2021).....	21
FIGURA 6 - Abordagem estratégica de Employer Branding durante o ciclo de vida do emprego. Modelo proposto por Michington (2015).....	29
FIGURA 7 - Modelo de Employer Branding aplicado a PME's: Micro, pequenas e médias empresas. Proposto por Monteiro et al. (2020)	31
FIGURA 8 - Características de sucesso da marca empregadora. Tipologia proposta por Moroko & Uncles (2008)	32
FIGURA 9 - Métodos e Técnicas utilizados nesta investigação	59
FIGURA 10 - Género dos inquiridos.....	65
FIGURA 11 - Idade dos inquiridos.....	65
FIGURA 12 - Habilitações literárias dos inquiridos.....	66
FIGURA 13 - Situação profissional dos inquiridos	67
FIGURA 14 - Experiência profissional dos inquiridos.....	68
FIGURA 15 - Função dos inquiridos.....	69

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - Diferenças entre metodologias.....	58
TABELA 2 - Alpha de Cronbach – Resumo do processamento de caso	70
TABELA 3 - Alpha de Cronbach – Estatísticas de confiabilidade	70
TABELA 4 - A organização onde se insere está preparada para receber ferramentas de Inteligência Artificial	71
TABELA 5 - Recorre à digitalização e outros instrumentos recentes	72
TABELA 6 - Encontram-se nesta implementadas práticas de Gestão de Recursos Humanos que são atuais e inovadoras	72
TABELA 7 - Para melhorar as competências humanas, esta recorre a ferramentas de Inteligência Artificial	73
TABELA 8 - Os colaboradores são incentivados a aprimorar e desenvolver os seus conhecimentos	74
TABELA 9 - Os colaboradores encontram-se preparados para a era digital	74
TABELA 10 - Já recebi formação em digitalização	75
TABELA 11 - A aceitação de instrumentos tecnológicos constitui um processo difícil e desafiante	76
TABELA 12 - A utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à aprendizagem tradicional.....	76
TABELA 13 - A Inteligência Artificial é um fenómeno que traz valor à Gestão de Recursos Humanos, melhorando a sua eficiência	77
TABELA 14 - Encontra-se familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial	78
TABELA 15 - Sente-se apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial	78
TABELA 16 - Recorre facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções.....	79
TABELA 17 - Os colaboradores apresentam resistência à mudança e à inovação.....	79
TABELA 18 - A implementação tecnológica é determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes	80
TABELA 19 - Receia que, quando estiver a usar Inteligência Artificial, os sistemas vão falhar	81
TABELA 20 - Receia que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas	81
TABELA 21 - Desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é muito atrativo para mim.....	82

A Influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

TABELA 22 - Uma organização que utiliza Inteligência Artificial tem uma boa reputação.....	83
TABELA 23 - Considera uma organização que utiliza Inteligência Artificial um local de prestígio para trabalhar.....	83
TABELA 24 - Escolheria uma organização que utiliza Inteligência Artificial como uma das suas primeiras escolhas como empregadora.....	84
TABELA 25 - Os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da Gestão de Recursos Humanos dentro da organização	85
TABELA 26 - A utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização ...	85
TABELA 27 - Os objetivos a curto, médio, e longo prazo de uma organização passam por inovações tecnológicas	86
TABELA 28 - A digitalização será fundamental para o futuro da Gestão de Recursos Humanos	87
TABELA 29 - A implementação de ferramentas inovadoras na Gestão de Recursos Humanos será crucial para o seu papel estratégico.....	87
TABELA 30 - Na organização que se insere, os processos de recrutamento e seleção são eficazes	88
TABELA 31 - A Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores.....	89
TABELA 32 - Considera ser possível existir, futuramente, uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial	89
TABELA 33 - A Inteligência Artificial apresenta algumas desvantagens.....	90
TABELA 34 - A percepção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional influencia positivamente a imagem da empresa	91
TABELA 35 - Considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais valia para atrair e reter talentos numa organização.....	91
TABELA 36 - A automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a percepção dos candidatos relativamente à imagem de modernidade da empresa	92
TABELA 37 - É relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores	93
TABELA 38 - Teste KMO e de esfericidade de Bartlett	93
TABELA 39 - Rotação dos fatores da ACP	1/95
TABELA 40 - Tabela resumo da análise de conteúdo.....	7/101

INTRODUÇÃO

Atualmente, nos tempos que vivemos, a retenção laboral difere do outrora. Enquanto anteriormente era frequente as pessoas terem “trabalhos para a vida”, construírem uma carreira sólida a partir do seu primeiro emprego, hoje as coisas não são bem dessa forma, dado que a retenção de talentos difere e as taxas de rotatividade são mais elevadas que outrora.

É neste sentido que Chiavenato (2014) nos diz que a importância dos talentos vê a sua génese nas constantes mudanças que o próprio mundo tem sofrido, as quais têm despoletado uma urgente necessidade de valorizar as pessoas, passando estas a ser observadas como elementos diferenciadores que detêm a capacidade de providenciar as organizações de competências fundamentais para o seu melhor funcionamento. Assim, observamos que uma organização só conseguirá ter sucesso se conseguir inovar no mercado onde se insere, não num sentido meramente financeiro, mas também no sentido da sua responsabilidade para com as pessoas. Este compromisso deverá ser mais do que apenas um desenvolvimento tecnológico ou do próprio lucro (Velázquez-Castro & Cruz-Coria, 2022). Toda esta valorização das pessoas que se discute tem como pedra basilar a atração e retenção de talentos e é neste ponto que entra o Employer Branding. Reis et.al (2021) definem o Employer Branding como a proposta de valor diferenciadora de cada organização. Esta proposta é determinante na gestão dos referidos talentos, a qual deve ser observada como uma ferramenta de atração e retenção. As pessoas consistem assim no elemento criativo, diferenciador e impulsionador das organizações, sendo elas que fabricam bens, providenciam serviços, fomentam e originam qualidade, finanças, comércio, definindo estratégias e promovendo inovação, entregando-se a um compromisso que as faz crescer tanto a elas como também à organização (Itam et al., 2020).

Tudo se desenvolve com o tempo e, posto isto, a Gestão de Recursos Humanos é também uma área em constante desenvolvimento, trazendo com isto particularidades como o incremento do uso das tecnologias nos seus diversos processos e estratégias. Como desenvolve Betchoo (2016), os efeitos do uso das tecnologias se têm vindo progressivamente a sentir em diversas áreas e, de forma geral, na própria sociedade. No entanto, é nas organizações e nos processos inerentes às mesmas que se tem notado maiores impactos. Consequentemente, também afetam a própria gestão de recursos humanos, a qual pode ser percecionada como a estrutura de uma organização que detém o objetivo de contribuir para

o sucesso desta e para o aumento da vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, bem como para, como acrescenta Jain (2018), a maximização da produtividade dos colaboradores. Ora, sendo o Employer Branding uma estratégia de gestão de recursos humanos, o qual retrata, como nos dizem Backhaus e Tikoo (2004), uma imagem na qual o colaborador reciprocamente retribui à empresa, estendendo a sua permanência nela, porque a vê como um bom lugar para trabalhar, é natural que, com o passar do tempo, as tecnologias também se imiscuem nesta estratégia em específico visando maximizar o bem-estar dos colaboradores, a sua retenção, bem como a atração de novos talentos, e, na era digital em que vivemos, vemos surgir toda uma transformação digital, mas também uma tecnologia em particular que pode auxiliar imenso o Employer Branding - a Inteligência Artificial.

Posto isto, relativamente à influência que a transformação digital tem vindo a desempenhar na prática da Gestão de Recursos Humanos, respeitante aos Recursos Humanos, esta tem vindo a demonstrar-se como algo positivo, o qual será influente no local de trabalho dado que as novas tecnologias possibilitam uma maior integração, flexibilidade e participação por parte dos colaboradores (Malhotra, 2017). Com este acontecimento, os departamentos de Recursos Humanos poderão assumir um papel de maior responsabilidade e importância dentro da organização, possuindo assim uma oportunidade crítica para auxiliar a implementação da transformação digital na mesma (Jain, 2018), tendo uma participação ativa na gestão estratégica (Betchoo, 2016). Por outro lado, Jain afirma que (2018), futuramente o foco dos Recursos Humanos passará pela contratação de colaboradores autónomos e com experiência digital, já que os futuros líderes destacar-se-ão pela aprendizagem e conhecimento de novas tecnologias, pela sua agilidade e inovação. É com a redefinição das políticas, o apoio da adaptação da administração e dos colaboradores, a coordenação de equipas digitais e soluções mistas, a inovação das práticas de gestão, a automatização de processos e a adoção de plataformas que transformem as operações que os Recursos Humanos conseguirão provocar impacto. E é neste sentido que Malhotra (2017) reitera que cada vez mais os profissionais utilizam dados para realizar as suas análises preditivas através de ferramentas como Big Data, *Cloud* e a Inteligência Artificial, tendo como objetivo complementar as decisões e as próprias funções de Recursos Humanos, dotando os seus colaboradores de uma maior audácia e resistência, prevendo antecipadamente o seu desempenho, as suas tendências e, claro está, as suas necessidades (Jain, 2018).

Dada a complexidade dos fenómenos e dos desafios dos dados de Recursos

Humanos, bem como da justiça e das restrições legais, ou mesmo das reações dos colaboradores, as tendências tecnológicas principiam a afetar a Gestão de Recursos Humanos nas organizações (Capelli et al., 2018) e, assim, a análise de Recursos Humanos baseada em Inteligência Artificial começa a ser aplicada em variadas funções (HR.com, 2017). Como nos é demonstrado por Buzko et al. (2016) e por Jantan et al. (2010), os sistemas de decisão de Recursos Humanos começaram então a recorrer a técnicas inteligentes híbridas ou abordagens de *Data Mining*, permitindo assim a rápida análise de uma enorme quantidade de dados na seleção como o planeamento de carreiras, conhecimento, formação, feedback, previsão e identificação de indicadores de desempenho, custos ou lucros. Atualmente, um software já reconhece rostos e género, vozes ou humor, mentiras, níveis educacionais e capacidades cognitivas por via de entrevistas, sendo também criados chatbots que visem interagir com candidatos, entendendo e avaliando as suas motivações, ou mesmo até agendar entrevistas por videoconferência (Deloitte, 2018). Outros contributos que a Inteligência Artificial pode dar à Gestão de Recursos Humanos surgem na área do Recrutamento e Seleção, onde a Análise de Recursos Humanos se revela ser essencial em processos de recrutamento e seleção, avaliação e gestão de desempenho, podendo identificar lacunas no talento e justificar os investimentos na Gestão de Recursos Humanos (Raghunatha & Lakshmikeerthi, 2017), sendo esta análise uma ferramenta que pode influenciar o ritmo dos processos, medindo a eficácia e as tendências de *benchmark*, auxiliando no planeamento de medidas de retenção e de estratégias fundamentadas (Fred, 2017).

Com tudo isto, um dos processos que a Inteligência Artificial pode ter um impacto significativo é, precisamente, no Employer Branding. Assim, a presente dissertação surgiu com a pergunta de partida de: “Qual a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding?”. O presente trabalho está dividido em quatro partes. A primeira é a introdução, posteriormente, surge numa segunda parte a revisão da literatura onde se identifica o conceito de Employer Branding e toda a sua envolvência; a relação da gestão de recursos humanos com as tecnologias; as tecnologias nos diversos processos de gestão de recursos humanos; e a Inteligência Artificial, desenvolvendo acerca da sua evolução, inserção na gestão de recursos humanos, e o seu uso responsável. Numa terceira parte surge então a metodologia de investigação onde se descreve qual a metodologia utilizada e ainda a discussão dos resultados obtidos com a investigação, pois é extremamente relevante desmistificar qual a influência que a Inteligência Artificial tem no Employer Branding e se se coaduna, ou não, com o que se fala na literatura.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Conceito e evolução do Employer Branding

2.1.1. O que é o Employer Branding?

Employer Branding. Quando se analisa esta terminologia é possível dividi-la em duas partes, onde o *employer* diz respeito à organização ou pessoa empregadora e onde, por outro lado, o conceito de *branding* – contando com mais de 5000 anos, somente aplicado aos serviços e produtos, bem como às próprias organizações – se refere à estratégia que determinada pessoa ou organização detém de forma a facilitar a sua identificação (Velo, 2018).

Ao nos debruçarmos sobre esta temática, Monteiro et al. (2020) definem o Employer Branding como o conceito utilizado para definir a reputação de uma marca empregadora e o valor que os colaboradores poderão obter da mesma. Esta mesma reputação é resultante da satisfação dos colaboradores, bem como do seu compromisso para com ela. Como argumenta Villafañe (2017), quanto mais os colaboradores estiverem satisfeitos com o trabalho que desempenham, maior é o seu bem-estar com o ambiente organizacional onde se inserem. Backhaus e Tikoo (2004) reiteram que o Employer Branding retrata uma imagem na qual o colaborador reciprocamente retribui à empresa, estendendo a sua permanência nela, porque a vê como um bom lugar para trabalhar. Já na opinião de Velo (2018), esta terminologia consiste numa expressão que, embora simples, frequentemente é mal-entendida e perçecionada. Adianta então que, para um melhor entendimento do Employer Branding basta-nos dividir a expressão em si mesma. Temos então o *employer* – o qual agrega em si as pessoas, como também a própria organização que as contrata; e o *branding* – proveniente da marca, estando associado ao nome, expressões, símbolos, como também a outras combinações elegíveis possíveis de serem associadas e que consigam identificar a entidade empregadora.

Outras opiniões surgem acerca do Employer Branding, e é neste sentido que, como desenvolvem Deepa & Baral (2017), este se alinha com o facto de que a *performance* de uma organização pode ser melhorada através do investimento estratégico e ponderado nas pessoas, onde estas se apresentam como o capital mais importante, devendo este ser visto

como um recurso raro, insubstituível, e potenciador de uma vantagem estratégica. Nos tempos que correm, onde o mercado moderno está inserido num ambiente turbulento, é fulcral atrair - mas também reter - talentos. A satisfação dos atuais colaboradores é determinante para a realização desta máxima, sendo claro que o sucesso de qualquer organização não se dissocia da satisfação dos seus colaboradores (Staniec e Kalińska-Kula, 2021). Uma organização só conseguirá ter sucesso se conseguir inovar no mercado onde se insere, não num sentido meramente financeiro, mas também no sentido da sua responsabilidade para com as pessoas. Este compromisso deverá ser mais do que apenas um desenvolvimento tecnológico ou do próprio lucro (Velázquez-Castro & Cruz-Coria, 2022). Toda esta valorização das pessoas que se discute tem como pedra basilar a atração e retenção de talentos. Como nos diz Chiavenato (2014), a importância dos talentos vê a sua génese nas constantes mudanças que o próprio mundo tem sofrido, as quais têm despoletado uma urgente necessidade de valorizar as pessoas, passando estas a ser observadas como elementos diferenciadores que detêm a capacidade de providenciar as organizações de competências fundamentais para o seu melhor funcionamento. Reis et.al (2021) definem o Employer Branding como a proposta de valor diferenciadora de cada organização. Esta proposta é determinante na gestão dos referidos talentos, a qual deve ser observada como uma ferramenta de atração e retenção. As pessoas consistem assim no elemento criativo, diferenciador e impulsionador das organizações, sendo elas que fabricam bens, providenciam serviços, fomentam e originam qualidade, finanças, comércio, definindo estratégias e promovendo inovação, entregando-se a um compromisso que as faz crescer tanto a elas como também à organização (Itam et al., 2020). A gestão dos talentos tem assim possibilitado uma vantagem competitiva única, mas também a obtenção de um melhor desempenho e a possibilidade das organizações conseguirem distinguir-se da sua concorrência, onde esta gradualmente enfrenta mais dificuldades quando tenta imitar, visto que a unicidade assenta na sabedoria, habilidades, atitudes e práticas (Genari e Macke, 2018). Esta competição implica que o mercado de trabalho tenha a necessidade de cada organização ter de ser reinventar para que os seus colaboradores sintam que esta é o melhor local para trabalharem (Jain & Bhatt, 2015). Atualmente, as marcas são dirigidas não apenas aos clientes, mas também aos seus colaboradores, onde a opinião destes é fulcral para a construção de uma marca forte que tenha impacto no mercado (Kimpakorn & Tocquer, 2009). É neste seguimento que Brandão (2018) afirma que a gestão se encontra num período de transição e que um dos grandes desafios é conseguir transformar as pessoas num recurso estratégico. Neste aspeto, tudo se acaba por resumir à diferenciação. Um dos papéis do

Employer Branding deve ser a capacidade de distinguir o empregador na mente dos colaboradores (Davies et al., 2004). As organizações atentam cada vez mais para a inevitabilidade de investir no crescimento e promoção de uma marca empregadora forte que detenha potencial de cativar e manter os colaboradores mais talentosos, mas também os que mais se relacionam e propalam a sua missão e valores (Styvén et al., 2021). Assim, quando uma empresa se tenta diferenciar como marca empregadora deve estabelecer um sistema forte de valores, políticas e comportamentos, o qual terá de possibilitar uma distinção da concorrência que será importante para a promoção interna e externa. Para ser uma marca atrativa para os talentos, cada organização deve criar uma imagem única, diferente, concisa e correta (Chhabra & Sharma, 2014).

Sintetizando, o Employer Branding pode ser visto como a imagem que uma determinada organização pode ter, a qual pode determinar se esta é um ótimo lugar para desempenhar funções, seja no ideal dos atuais ou dos futuros colaboradores, ou em potenciais trabalhadores, afetando também a imagem que é refletida entre os *stakeholders* (Monteiro et al., 2020). A sua essência é assim encarada como a aplicação das técnicas de marketing aplicadas às marcas, porém, com aplicabilidade na área dos Recursos Humanos relativamente ao processo de recrutamento, seleção e retenção (Veloso, 2018). Já como nos demonstram Rosa-Navarro et al. (2019), é por obra do Employer Branding que é enfatizado o objetivo de determinada organização em detrimento da gestão da sua identidade empregadora, como também à criação de uma imagem de si mesma, representada como um ótimo lugar para trabalhar e acolher potenciais talentos. O compromisso dos colaboradores com a marca define um dos valores organizacionais e uma maneira de reter talentos. Esse mesmo compromisso é proveniente de uma forte ligação entre colaborador e entidade empregadora, bem como da motivação, da entrega e do respeito – do Employer Branding em si (Kimpakorn e Tocquer, 2009).

2.1.2. Desenvolvimento histórico do conceito

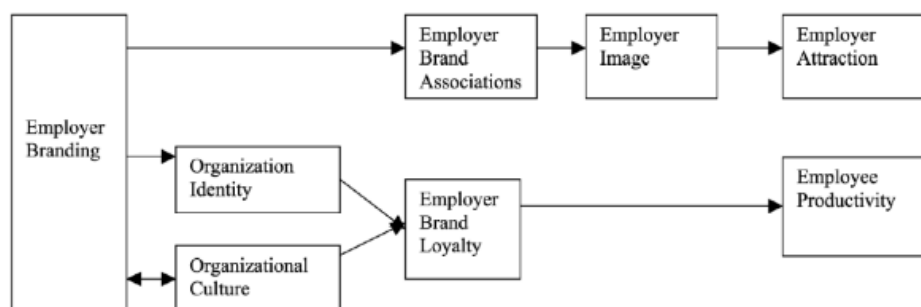
Visando compreender melhor o conceito de Employer Branding é determinante entender quais são as suas origens, bem como o seu desenvolvimento histórico.

Denota-se que este conceito foi usado primeiramente por Ambler e Barrow na década de 1990 do século XX, numa conferência (Veloso, 2018; Itam et. al., 2020; Reis et al., 2021).

Começou a tornar-se evidente a consciencialização de que as pessoas estavam a tornar-se no recurso mais importante nas empresas, onde o aplicar desta máxima a noções de marketing, e de marketing de relacionamento, fez com que Ambler e Barrow definissem o Employer Branding como “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow, 1996, p.186). Já na visão de Biswas e Suar (2018), esta terminologia surge na década de 1990 sim, porém como consequência da globalização e da abertura da economia, quando os talentos começaram a ser mais procurados como um catalisador para obter uma vantagem competitiva. No entanto, não é na década de 1990 do século XX que o Employer Branding recebe significativos avanços académicos, mantendo-se muito pouco estudado até ao início dos anos 2000. Com o incremento dos estudos sobre o tema, e com o crescente interesse para com a gestão de talentos, Backhaus e Tikoo (2004) criam o primeiro modelo conhecido de Employer Branding. Para os autores, o Employer Branding é representado pelos esforços que uma empresa tem de promover a sua imagem, interna e externamente, clara e objetivamente, transmitindo assim uma imagem de empregador exemplar onde os seus colaboradores são felizes no desempenho das suas funções. Na mesma altura, Sullivan (2004), em contrapartida, define o Employer Branding como uma estratégia direcionada, de longo prazo, que visa gerir a consciência e a perceção que os atuais, ou potenciais, funcionários e *stakeholders* detêm relativamente a determinada entidade.

Figura 1

Modelo de Employer Branding de Backhaus e Tikoo (2004)



Nota - No modelo descrito na imagem acima, os autores assinalam a dinâmica necessária para uma melhor clarificação do conceito de *Employer Branding*. Em Backhaus e Tikoo (2004, p.505)

No modelo apresentado na figura *supra*, descreve-se a dinâmica exigida para uma melhor clarificação do que é o Employer Branding (Backhaus e Tikoo, 2004, p.505), onde os autores desenvolvem que este é erigido por via de três pilares essenciais: a cultura organizacional, a identidade organizacional e a proposta de valor diferenciadora (Reis et al., 2021). Com o adensar dos estudos voltados para este conceito foram surgindo diversas definições do mesmo. Maheshwari et al. (2017) consideram que o Employer Branding surge da aplicação do marketing, no campo específico do recrutamento pessoal, apresentando-se progressivamente como um dos temas de maior interesse, quer dos académicos, quer dos profissionais. No seguimento da aplicação do marketing, Joo e Mclean (2006) expõem o Employer Branding como um processo de identificação e criação da noção de marca, aplicando princípios, técnicas e ferramentas de marketing visando alcançar o patamar de empregador de referência. O Employer Branding recorre a aspetos como a imagem, reputação e até mesmo a sua identidade organizacional, sob o intuito da possibilidade de transmitir a sua marca, valores ou posição. No mesmo sentido, Elegbe (2018) aponta o Employer Branding como um conceito relativamente recente que também agrega as suas raízes em princípios de marketing, onde, através do mesmo se pode abordar os recursos humanos de uma forma diferente, influenciando este na valorização da marca, quer através da procura de credibilidade, de uma vantagem competitiva em detrimento do mercado, ou do comprometimento dos seus colaboradores.

De toda esta competição é proveniente a ‘guerra dos talentos’. Para a ganhar, as organizações têm de se diferenciar (Maheshwari et al., 2017). Esta é um dos maiores desafios para a economia atual, onde os colaboradores talentosos são fundamentais. O interesse e a permanência dos mesmos têm vindo a apresentar-se como pontos determinantes na valorização de uma entidade empregadora, organização e/ou marca. As pessoas certas no local certo desenvolvem as melhores ideias e, conseqüentemente, é alcançado o ponto de viragem (Reis et al., 2021; Staniec & Kalińska-Kula, 2021). É também nesta direção que Biswas e Suar (2018) afirmam que o Employer Branding serve para originar uma imagem favorável do empregador, como também para atrair e reter, com rentabilidade, os talentos possíveis e existentes, navegando este conceito em torno da noção de marketing interno - que permite ‘estimular a motivação, mobilização e gestão dos membros da organização, no sentido de disseminar valores orientados para a satisfação dos clientes, facilitando a implementação de mudanças organizacionais’ (Oliveira et al., 2019, p.84) - e externo,

compreendendo as expectativas e a realidade quer de colaboradores atuais, como de possíveis funcionários.

Para que o Employer Branding funcione, Backhaus e Tikoo (2004) reiteram que este deve ter, como pedra basilar, três critérios: a consistência da realidade das empresas através dos seus objetivos exequíveis; a diferenciação da concorrência; e a atratividade para os funcionários-alvo. Tendo como objetivo a criação de uma forte e consistente imagem de marca, Martin et al. (2011) dizem-nos que as três dimensões específicas onde o Employer Branding pode acrescentar valor e que geram um impacto significativo na gestão de recursos humanos são o privilégio da marca e do empregador, o foco na autenticidade da marca empregadora e o papel que a marca empregadora poderá ter no desenvolvimento do capital social. É determinante o papel do Employer Branding na criação de uma identidade forte e consistente entre os colaboradores, bem como na escolha de futuros funcionários, ou seja, no recrutamento de novos talentos (Maheshwari et al., 2017), onde falhas nas práticas de Employer Branding – como alterações na postura de gestão de pessoas, falhas nas promessas por parte da entidade empregadora – poderão acarretar a perda de reputação e força no mercado da própria marca empregadora (Elegbe, 2018). Pelo contrário, são as percepções positivas que fazem com que os clientes adquiram mais bens ou serviços, e que estimulam a atratividade, reforçando a posição da marca (Itam et al., 2020).

Presentemente, é exigida uma maior flexibilidade, criatividade e abertura às empresas, onde a competitividade é determinante, implicando uma maior simbiose entre os colaboradores e o planeamento estratégico das organizações (Velásquez-Castro & Cruz-Coria, 2022). Com o avançar da tecnologia, as diversas estratégias de Employer Branding podem ser reforçadas por via da utilização de alternativas próximas e imediatas, onde a evolução do Employer Branding provém também de alterações significativas na economia mundial (Patra et al., 2019; Reis et al., 2021).

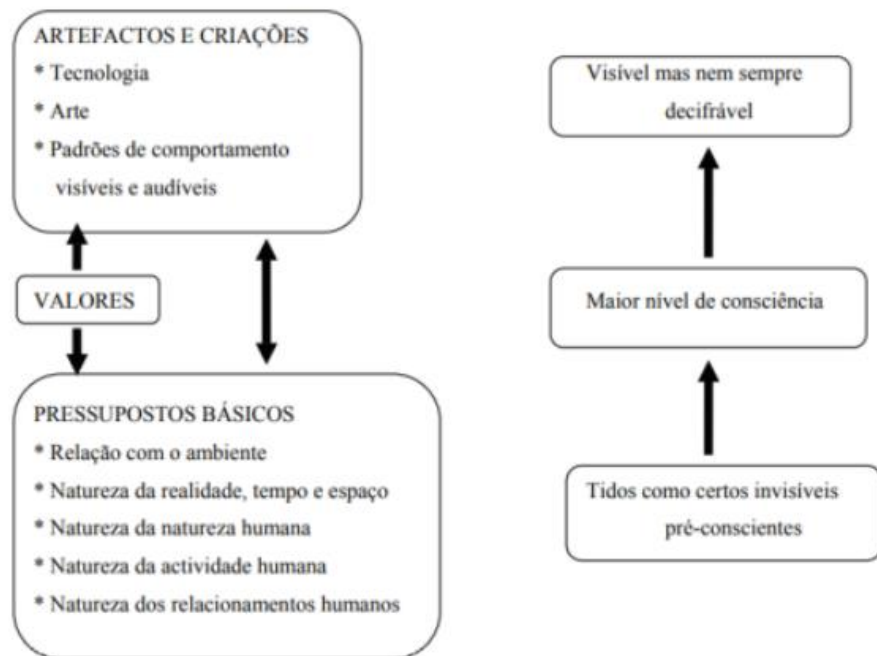
2.1.3. Como se relacionam a Cultura e a Identidade Organizacional com o Employer Branding?

Como se constatou até este ponto, é pelo Employer Branding que o compromisso dos colaboradores com a marca define um dos valores organizacionais e uma maneira de reter talentos (Rosa-Navarro et al., 2019). Esse mesmo compromisso é proveniente de uma forte ligação entre colaborador e entidade empregadora, bem como da motivação, da entrega e do respeito – do Employer Branding em si (Kimpakorn e Tocquer, 2009). Recorre a aspetos

como a imagem, reputação e até mesmo a sua identidade organizacional, sob o intuito da possibilidade de transmitir a sua marca, valores ou posição (Joo & Mclean, 2006). É assim determinante o papel do Employer Branding na criação de uma identidade forte e consistente entre os colaboradores, bem como na escolha de futuros funcionários, ou seja, no recrutamento de novos talentos (Maheshwari et al., 2017). Todos os sujeitos que se inserem numa determinada empresa, quer seja interna ou externamente, para além de constituírem a identidade da própria, devem estar perfeitamente alinhados com a cultura organizacional da mesma, já que todas as práticas de gestão de recursos humanos se encontram também alinhadas com essa própria cultura e identidade. Constata-se adiante de que forma uma boa Cultura Organizacional pode ser uma mais-valia para o crescimento de uma organização. Ora, definindo em que consiste o conceito de que nos propomos, como nos demonstra Edgar Schein (1992), a Cultura Organizacional consiste na estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, desenvolvida ou descoberta por determinado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como algo válido deve, posto isto, ser ensinada aos novos membros que integram o grupo como a maneira correta de pensar, sentir e perceber aqueles determinados problemas. A cultura é assim a “programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de um grupo humano dos de outro” (Hofstede, G., 1997). Esta deve ser entendida como sendo uma programação mental. Assim, a cultura organizacional é um programa e todas as organizações têm e vão construindo a sua própria cultura. Vão construindo o programa à luz da qual os comportamentos ganham sentido. As políticas e práticas desenvolvidas nas organizações são difíceis de separar dos principais valores e crenças partilhadas no seio de determinada organização. A cultura é provida de significado porque as crenças, os valores e comportamentos dos indivíduos são constantemente compreendidos no contexto do local em que estes estão inseridos (Schein, E., 1992). Pode adiante observar-se como Edgar Schein (1985) categoriza cada um dos níveis culturais existentes e a forma como eles interagem.

Figura 2

Níveis da Cultura e as suas interações. De Edgar Schein (1985)



Nota - Nesta imagem o autor pretende assinalar os níveis da cultura e as suas interações. Adaptado de Edgar Schein (1985).

Respeitante à definição de cultura organizacional desenvolvida por Schein (1985), é possível distinguir três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta. Estes regem-se pelos artefactos observáveis, valores e pressupostos básicos. Quanto ao nível 1, o autor refere-se aos elementos que são mais visíveis, mas que, porém, são constantemente indecifráveis, sem acesso ou compreensão dos profundos pressupostos das culturas de grupo. Estes artefactos podem variar entre o modo de vestir, a disposição física, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, a sua intensidade emocional, as manifestações como os produtos da empresa, as recordações, a sua filosofia e os relatórios anuais. No que toca aos artefactos estes são palpáveis, porém, difíceis de decifrar corretamente, visto que as pessoas reagem aos mesmos de forma diferente. Já no nível 2, Schein (1985) demonstra-nos que os valores e normas são conscientes e explicitamente articulados e servem frequentemente como veículos de conduta normativa do comportamento dos membros em determinados

momentos-chave. Enquanto os valores vão ficando reforçados, os mesmos passam para o nível das crenças assumindo-se como pressupostos considerados certos e verdadeiros. O nível 3 refere-se às bases fundamentais dos pressupostos ou sistema de significados de uma cultura onde o que era apenas um valor começou a ser visto como uma realidade fundamental, inconsciente, considerada como certa e que determina as percepções, processos de pensamento, os sentimentos e o comportamento. No que toca ao comportamento organizacional, este tem por definição o grau de identificação e integração do sujeito numa organização. Todas as diversas empresas e organizações, na sua generalidade, exigem um comprometimento. As pessoas estão mais ou menos comprometidas com o que desempenham. O comprometimento é algo relacionado com o grau de vinculação que determinado indivíduo se sente ligado. O comprometimento organizacional pode assim ser conceptualizado como a força relativa da identificação de um indivíduo relativamente à organização e ao seu envolvimento com a mesma. O conceito acima descrito está diretamente correlacionado a três fatores: uma forte crença nos objetivos e valores da organização; a disponibilidade para exercer esforços no sentido de garantir os interesses da organização; e um forte desejo de permanecer como membro da organização. Um elevado nível de comprometimento tem, geralmente, implicações positivas nos resultados organizacionais. A empregabilidade é assim uma nova forma de operacionalizar a noção de contrato de trabalho no contexto de um sistema de relações laborais em profunda transformação. Esta visa combater a alienação interna – promoção da capacidade de procurar e executar um trabalho enriquecido – e, através disso, criar as bases da coesão social das organizações, estando estas em equilíbrio dinâmico com o meio envolvente. A cultura organizacional, como nos diz Barney (1986), é assim percecionada como causa de uma vantagem competitiva sustentada no contexto organizacional e erigida através das práticas de gestão, o que se presume que a cultura deve obedecer a certos e determinados requisitos. Esta deve ser valiosa e permitir à empresa desempenhar ações que lhe proporcionem elevado número de vendas, baixos custos, enormes margens de negócios ou outras formas que acrescentem valor financeiro à mesma. Deste modo, a cultura é entendida como um conceito económico capaz de originar um desempenho que possuirá consequências económicas positivas. Deve ser rara, tendo atributos e características que não são comuns comparativamente à cultura de um vasto número de outras empresas. Esta deve ser inimitável. As empresas que tentarem ajustar às suas atividades as características inimitáveis estarão sempre em desvantagem – no que toca à reputação, experiência – comparativamente a essas organizações que tentam imitar.

2.1.4. O Employer Branding e as suas dimensões

Abundantes são os estudos que se debruçam sobre a importância do Employer Branding e a sua aplicabilidade nas organizações, porém, é determinante apreender como funciona a sua estrutura e as suas dimensões (Reis et al., 2021). Para se conseguir fortalecer a marca empregadora, a adoção de estratégias de Employer Branding detém um impacto positivo relativamente à satisfação do pessoal, bem como ao alinhamento das metas organizacionais (Espinoza et al., 2019). A inovação e a criatividade consistem assim em pontos singulares provenientes da intervenção das pessoas quando estas se sentem envolvidas e comprometidas com a organização onde estão inseridos (Stýven et al., 2021).

Uma marca empregadora forte é o meio caminho para o sucesso de qualquer empresa. O primeiro e mais importante passo no processo de construção do Employer Branding é a determinação de uma *employer value proposition* (Monteiro et al., 2020). Como demonstra Sullivan (2004) o *employer value proposition* consiste num conjunto de benefícios e associações providenciados por determinada organização em troca das *skills*, experiência e capacidade que um colaborador traz para a empresa. Nisto, Sezões (2017) sublinha cinco dimensões para o *employer value proposition*: (1) as recompensas; (2) a carreira; (3) o ambiente de trabalho; (4) a imagem e reputação da organização; (5) e o apoio por parte da empresa aos seus integrantes. Já Veloso (2018) adianta que o *employer value proposition* congrega inúmeros fatores que o colaborador valoriza, em adição à remuneração. O *Employer Value Proposition* deve ser baseado nas necessidades e preferências da força de trabalho que se pretende atrair, as quais podem variar entre a cultura, idade, demografia, *status* social, entre outros. Chiavenato (2003) desenvolve também que o desenvolvimento estratégico de um *employer value proposition* tem como objetivo auxiliar as organizações a terem mais sucesso, a recrutarem talento e a poderem competir no mercado. As organizações que têm um plano bem delineado de *employer value proposition*, consequentemente são mais predispostas a reter e atrair talento, sendo mais fácil para a empresa atingir os seus objetivos. Este influencia também o compromisso dos colaboradores, incrementado a qualidade de contratação, ajudando a reduzir o *employee turnover* – a rotatividade de colaboradores - dentro das organizações.

Quanto a essa rotatividade, Espinoza et al. (2019) reiteram que as empresas com a taxa mais elevada de *turnover* são as companhias de serviços, onde o seu *staff* é também considerado um fator-chave. Alguns estudos foram já desenvolvidos relativamente a este

assunto em particular, e as soluções que surgiram consistem em modelos que promovem o objetivo de reter colaboradores usando o Employer Branding, o *endomarketing*, e técnicas de gestão de talentos. Um processo de recrutamento agilizado, bem como o desenvolvimento de treino de pessoal, reduzem significativamente altas taxas de *turnover* entre os colaboradores e os custos que lhe estão associados. Está provado que uma forte liderança por parte dos gerentes detém um papel importantíssimo no incremento da satisfação dos colaboradores, e no compromisso que estes têm para com a organização. Como nos dizem Stýven et al (2021), a atração e retenção de talentos de alta qualidade começa a tornar-se um enorme desafio para muitos empregadores. O Employer Branding consiste numa área de desenvolvimento fundamental para as empresas, dado que pretende atrair potenciais colaboradores para que estes possam vir a fazer parte da sua equipa. Atrair as pessoas certas está assim a tornar-se num desafio implacável, visto que os colaboradores qualificados e inovadores são cada vez mais seletivos quando procuram novos empregos e oportunidades profissionais.

Sullivan (2004) opina que as organizações que pretendem ser bem-sucedidas devem investir no seu Employer Branding. O autor apresenta que é essencial que este detenha em si 8 elementos: (1) uma cultura de partilha e melhoria; (2) um equilíbrio entre gestão e produtividade; (3) reconhecimento público; (4) funcionários que referem a marca de forma positiva; (5) ser divulgada; (6) tornar-se uma referência; (7) aumentar a conscientização das suas boas práticas; (8) avaliar e medir a marca. Para Rosa-Navarro et al. (2019), um sistema de gestão de recursos humanos forte – que englobe as dimensões da distinção, consistência e consenso – facilita uma interpretação coletiva das práticas de Gestão de Recursos Humanos numa direção comum e, consequentemente, originará uma resposta conjunta por parte dos trabalhadores. Ao se analisar a gestão de recursos humanos, a dimensão que mais interfere no planeamento de uma estratégia de Employer Branding é a reputação. Para que essa estratégia possa vir a ser desenvolvida de forma plena, é determinante a constante existência de uma articulação equilibrada entre a relevância, a visibilidade, a legitimidade, a justiça e a concordância.

Denota-se uma maior rentabilidade nos esforços de recrutamento e retenção quando existe uma estratégia de Employer Branding ajustada aos mesmos, o que, por conseguinte, possibilitará a transmissão uma imagem de organização com práticas de gestão adequadas e consistentes, e onde, consequentemente, a gestão da produtividade também beneficiará dessa própria imagem (Sullivan, 2004). Relativamente a como este conceito pode ser aplicado e quais as suas dimensões, o CEO da *Employer Brand International* (como citam Monteiro et

al., 2020) – uma plataforma *online* que administra serviços de *coaching* e certificação – apresenta dez ações que devem ser verificadas e desenvolvidas quando se constrói uma estratégia de Employer Branding:

1. Delinear qual é a experiência da marca, o seu propósito, e qual o impacto que tem nas pessoas;
2. A definição do foco e das prioridades, contendo uma base sólida na excelência, trabalho, planeamento e estratégia;
3. Avaliar o modelo de negócio e a estrutura organizacional;
4. Posicionar a marca empregadora ao nível da liderança;
5. Expandir as redes de negócios da empresa;
6. Desenvolver as vendas e os negócios;
7. Reduzir a dualidade e a burocracia no trabalho, eliminando práticas que dificultam a contratação e a produtividade;
8. Analisar como os recursos são dispostos;
9. Mobilizar os talentos para o sítio certo, sob intuito de maior retorno;
10. Estabelecer relacionamentos próximos com os *stakeholders*;

Completando o acima descrito, Sezões (2017), conceptualiza a importância de as empresas deterem uma estratégia forte e os benefícios que daí advêm, tais como: novas formas de recrutamento; um aumento significativo do compromisso dos colaboradores para com a organização; a diferenciação na competição; e um aumento do prestígio e da responsabilidade social.

Ao falarmos em dimensões (Velo, 2018), um dos modelos mais apropriados no que toca a resumir as bases de uma estratégia de Employer Branding é o de Backhaus e Tikoo (2004) já apresentado anteriormente, como consta na figura 1. Nele conseguimos entender que o impacto que o Employer Branding tem nos atuais colaboradores é medido pela sua lealdade - pilar da produtividade da empresa – que provém da harmonia entre a identidade e a cultura de determinada organização. Relativamente aos possíveis colaboradores, é pela imagem que estes são atraídos, percecionando assim a marca empregadora, bem como outras associações que possam fazer dela, ou com ela.

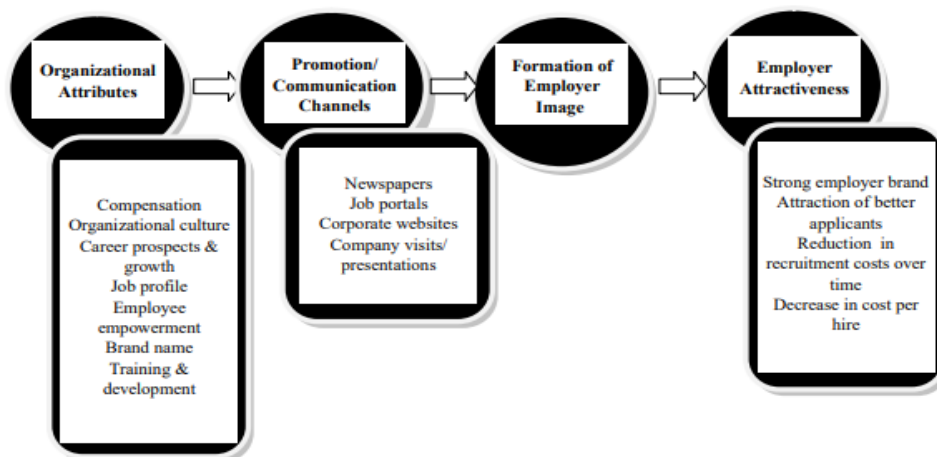
Como nos dizem Jain & Baht (2015), dentro desta competição desmesurada existente no mercado empregador, a necessidade de uma organização em se tornar um ótimo local para trabalhar tem vindo a ganhar um impulso significativo. O Employer Branding tem emergido assim como uma prática de gestão essencial empregue pelas organizações, visando, consequentemente, criar a sua própria marca de empregador desejável aos olhos dos futuros colaboradores. Os autores reiteram que existem diversas dimensões do Employer Branding que contribuem para o fortalecimento da marca do empregador. A perceção desta marca empregadora varia consoante a idade, o género e a experiência do potencial colaborador. A remuneração ou a localização, no entanto, são atributos concretos que não têm esse mesmo efeito. É de maior dificuldade mensurar o impacto de fatores como o clima organizacional, dado a sua baixa objetividade. São fatores como a estabilidade da empresa, o bom equilíbrio entre o trabalho e a vida privada dos colaboradores, a segurança no desempenho de funções, que os potenciais colaboradores percecionam como importantes e que, por conseguinte, têm de ser apropriados por ambas organizações do setor público e privado.

No decorrer do estudo e da estruturação do Employer Branding, é determinante ter em consideração o seu valor, seja este (1) social, (2) de interesse, (3) económico, (4) de aplicação, (5) de desenvolvimento, (6) de gestão, (7) e não esquecer que é fulcral existir um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Em contrapartida, a sua aplicação ou ponderação não é a mesma em todos os setores ou em empresas com objetivos distintos (Espinoza et al., 2019).

Em adição às suas descobertas e recomendações sobre o Employer Branding, Chhabra & Sharma (2014) desenvolveram um modelo conceptual deste processo - o qual é baseado também no modelo de Backhaus e Tikoo (2004) apresentado na figura 1. Chhabra & Sharma (2014) apresentam um quadro conceptual para a compreensão do Employer Branding, utilizando conceitos de *marketing* e recursos humanos. O modelo apresentado por estes autores retrata amplamente que a eficácia das estratégias de Employer Branding depende do sucesso da atratividade do colaborador criada pela organização. O Employer Branding começa com a análise dos valores da empresa, as suas ideologias e políticas. O conjunto de valores e os atributos organizacionais são convertidos em propostas de valor, as quais são transmitidas aos potenciais colaboradores. A comunicação é bastante significativa nesta fase. Sem a comunicação, independentemente de uma empresa ser o melhor local para trabalhar, esta não seria por si só capaz de gerar uma vontade à força de trabalho talentosa de poder vir a trabalhar nela. Na mente dos seus potenciais colaboradores, os conhecimentos sobre as propostas de valor da organização resultarão na formação da imagem de marca do empregador. Uma imagem positiva do empregador fará da empresa um empregador atrativo.

Figura 3

Modelo conceptual relativo ao processo de Employer Branding. De Chhabra e Sharma (2014)



Nota - Relativamente a este processo descrito acima, primeiramente analisa-se quais são os atributos organizacionais que podem ser desenvolvidos ou potenciados. Em seguida é pressuposta a identificação dos canais de promoção – ou comunicação – da organização. No terceiro passo, é estabelecida a imagem que a entidade empregadora pretende transmitir. Com este processo é alcançada uma determinada atratividade da entidade empregadora, a qual terá como efeitos positivos, por exemplo, a atração dos melhores talentos e a redução

dos custos/tempo de recrutamento ao longo do tempo. Proposto por Chhabra e Sharma (2014)

O Employer Branding retrata as suas duas dimensões, nomeadamente, a produtividade dos colaboradores e a atratividade do empregador. O modelo apresentado por Chhabra & Sharma (2014) na figura 3 constrói uma estrutura em torno dos potenciais colaboradores. Também procura uma tentativa de colmatar a lacuna de conhecimento relativa à difusão da marca como empregador. Este modelo beneficiará a empresa na formulação das suas estratégias de Employer Branding como atributos organizacionais preferidos, onde os canais promocionais e de comunicação - através dos quais o conhecimento e interesse por uma marca podem ser efetivamente gerados - também têm vindo a ser progressivamente definidos.

Reiterado por Matongolo et al. (2018), existem então dois factos determinantes sobre o Employer Branding. Os autores desenvolvem que existem três dimensões neste conceito como de desenvolvimento numa organização: a estratégia da recompensa; a orientação para as pessoas e a necessidade de liderança. Além disso, também apresentaram que as dimensões da recompensa e da orientação se definem como as mais significativas relativamente à atração de talentos.

Já Maurya & Agarwal (2018) sublinharam de forma igual que, para uma gestão de talentos forte e positiva é determinante haver uma boa perceção da marca empregadora. Por entre as dimensões da gestão de talentos, os indicadores que se revelam mais eficazes na definição do Employer Branding são (1) as recompensas e remunerações justas e apropriadas; (2) o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores; e (3) a atração e o recrutamento de talentos.

Na figura 4 descrita *infra*, Dabirian et al. (2019) apresentam-nos as oito propostas de valor que a marca empregadora deverá ter em consideração quando pretender atrair e reter novos colaboradores na área da tecnologia e informação.

Figura 4

Oito propostas de valor para o Employer Branding. Por Dabirian et al. (2019)

EIGHT VALUE PROPOSITIONS FOR EMPLOYER BRANDING							
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE	BRAND IMAGE
							
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is the work interesting, challenging and achievable?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?	Through the eyes of employees, how is the firm's brand perceived? Is it seen as cool and innovative?

Nota - No quadro acima os autores demonstram um quadro síntese que visa esquematizar o modelo que estes desenvolveram, facilitando assim a sua aplicação. Em Dabirian et al. (2019, p. 1405)

Dabirian et al. (2019) admitem que a sua intenção era medir a importância das oito dimensões de atratividade de colaboradores apresentadas na figura *supra*, onde chegaram à conclusão de que relativamente à atratividade de novos funcionários, não se podem desprezar fatores como (1) a cultura; (2) os conteúdos funcionais; (3) o significado do trabalho; (4) as recompensas; (5) o estilo e a gestão; (6) as oportunidades de desenvolvimento; (7) o balanço entre a vida laboral e pessoal dos colaboradores; e (8) a imagem de marca.

Acrescentando o testemunho de Maurya et al. (2021), os autores desenvolvem que se chegou à conclusão de que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é considerado positivo - tendo previsto significativamente a atração valiosa de colaboradores que resulta do Employer Branding - bem como a gestão organizacional dos talentos que daí advêm. Em todas as dimensões do Employer Branding existe uma COA – componente organizacional afetiva, onde as estratégias de missão, visão e valores se definem pelas estratégias de Employer Branding que detêm o maior impacto positivo na componente organizacional afetiva. Em contrapartida, a compensação e os benefícios constituem as componentes da estratégia de Employer Branding que detêm o menor impacto positivo na componente organizacional afetiva (Maurya et al., 2021; Reis et al., 2021).

Sarabdeen et al. (2023) reiteram então que o Employer Branding está progressivamente a tornar-se cada vez mais importante para as organizações na medida de atraírem e reterem os melhores talentos. Embora os profissionais usem variadas estratégias para a sua construção e promoção, ainda não é claro o que constitui uma estratégia eficaz do

mesmo. Perante esta incerteza, os autores desenvolvem que para os profissionais que praticam o Employer Branding, os resultados indicam que este requer um esforço constante, em vez de ser orientado através de reduzidos atributos. Além disto, os autores sublinham também a necessidade de personalizar estratégias de Employer Branding em diferentes grupos demográficos. Sarabdeen et al. (2023) clarificam assim que o Employer Branding deve ser analisado, ponderado e construído baseando-se em oito elementos, o valor: (1) da marca, (2) do desenvolvimento, (3) económico, (4) ético e moral, (5) funcional, (6) de interesse, (7) de gestão, (8) e também do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

O modelo estrutural desenvolvido por Maurya et al. (2021) explora o efeito mediador da atração de valor proveniente do Employer Branding na relação entre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a gestão de talentos organizacional. Como anteriormente referido, chegou-se à conclusão de que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é considerado positivo, tendo previsto significativamente a atração valiosa de colaboradores que resulta do Employer Branding, bem como a gestão organizacional dos talentos que daí advêm. Como se pode observar na figura *infra*, os autores desenvolvem que se descobriu que existe uma correlação positiva entre a perceção organizacional e o valor da atração da marca, onde estes fatores são originados por um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Assim, apresentam-nos então o que é, no seu entender, o modelo de investigação para uma aplicação mais favorável do Employer Branding:

Figura 5

Modelo para um Employer Branding positivo. Por Maurya et al. (2021)



Nota – Na imagem acima os autores demonstram a sua proposta de modelo de investigação para uma melhor aplicação de estratégia de Employer Branding. Adaptado de Maurya et al. (2021, p. 6).

Uma estratégia bem-sucedida de Employer Branding origina uma exposição positiva, a qual leva a uma boa reputação. Esta cria consenso entre os colaboradores, entre as diversas administrações de outras organizações, nos potenciais futuros colaboradores, na imprensa, e, claro está, nos candidatos. Uma estratégia como esta aumentará a qualidade dos colaboradores, a sua produtividade, diminuindo, ao mesmo tempo, o *turnover*, originando assim melhores, e mais rentáveis, desempenhos (Sullivan, 2004; Chhabra & Sharma, 2014).

Olhando para o testemunho de Reis et. al. (2021) relativamente às dimensões que compreendem o Employer Branding, os autores definiram que a atração de potenciais talentos, a sua atratividade – a sua atração e retenção em simbiose – as estratégias de Employer Branding, e o Employer Branding das nações, consistem nos fatores mais mencionados com o passar dos anos quando se discute esta temática.

De uma forma conclusiva, constata-se que existem algumas diferenças, como também algumas semelhanças, quando se relaciona o conceito de Employer Branding com a noção de reputação no que toca à gestão de recursos humanos. A reputação dessa gestão foca-se na imagem interna da organização sob forma de influência relativamente ao comportamento dos seus colaboradores. O Employer Branding provém assim do marketing, destacando a imagem da organização como a criação de uma identidade empregadora que detém uma mais-valia, relativamente aos seus concorrentes de mercado (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014; Rosa-Navarro et al., 2019).

2.1.5. O Employer Branding como estratégia de Gestão de Recursos Humanos

As organizações descobriram que estratégias de Employer Branding eficazes levam a uma vantagem competitiva, auxiliam os funcionários a internalizar os valores da empresa e a reter os mesmos. Dada a poderosa concorrência que presentemente caracteriza o ambiente dos negócios existe, portanto, uma maior necessidade da existência da função de Recursos Humanos em organizações - como instituições de ensino superior - visando focar a sua atenção e energia na retenção de *staff* académico talentoso (Kearney and Gebert, 2009;

Minchington, 2010). Posto isto, Lievens & Slaughter (2016) e Maruszczak (2014) argumentam que o Employer Branding se divide em duas partes: a marca empregadora interna e a marca empregadora externa. A marca empregadora interna representa a identidade da organização. A marca empregadora externa caracteriza-se por ser a imagem do empregador de determinada organização. No mesmo sentido, Backhaus & Tikoo (2004), Tuzuner & Yuksel (2009), sublinham que o desenvolvimento do Employer Branding é um processo de três etapas:

1) **a criação do *Employee Value Proposition*** – balanço entre as recompensas e os benefícios que são recebidos pelos colaboradores em retorno pela sua performance no seu local de trabalho;

2) **A marca externa do empregador** - que é definida por constituintes como o ciclo de vida da empresa; número de clientes; a competitividade dos artigos e da indústria como um todo; a gestão da organização e, conseqüentemente, a nitidez dos processos de negócios;

3) **A marca interna do empregador** - para que sejam desenvolvidos recursos humanos que correspondam aos valores de uma empresa bem como às suas metas estabelecidas, o nível de vencimento, a suavidade dos processos de seleção de pessoal e oportunidades pessoais e profissionais.

Visando serem bem-sucedidas quanto às etapas de desenvolvimento de Employer Branding, as entidades empregadoras recorrem a diversas técnicas de pesquisa (Figurska & Matuska, 2013):

a) **Mapeamento do mercado de trabalho** – onde a organização pode encontrar potenciais colaboradores;

b) **Análise da atração** - o que potenciais colaboradores procuram dos potenciais empregadores;

c) **Pesquisa externa de imagens** – compreender como as pessoas vêem a organização em relação a outros empregadores;

d) **Procura de colaboradores** - quais são as expectativas dos novos colaboradores e qual é a ligação entre eles;

e) **Pesquisas de empenho de empregados** – compreender o nível de empenho dos colaboradores atuais da organização.

f) **Análise do driver de empenho** – perceber o que estimula o empenho dos colaboradores na organização;

g) **Segmentação** - quando as necessidades e aspirações dos funcionários alteram de grupo para grupo;

h) **Pesquisa apreciativa** - o que determina a melhor organização e o que faz com que a organização se distinga das demais;

i) **Comparação de melhores práticas** - como as práticas atuais de Recursos Humanos de uma empresa se equiparam com diferentes empresas em destaque, acompanhando a evolução organizacional de forma que os melhores talentos permaneçam nas organizações, são erigidas assim diversas estratégias para que os funcionários se sintam realizados no local onde estão.

De forma a compreendermos o sucesso do Employer Branding, Moroko & Uncles (2009) argumentam que existem ainda duas dimensões consideradas importantes: a atratividade e a exatidão. A atratividade consiste no grau de notoriedade e no respetivo reconhecimento. Por outro lado, a exatidão encontra-se relacionada entre a promessa e a

experiência, especificamente na sua sincronia com a cultura organizacional e os seus respetivos valores organizacionais. Providenciar estratégias que agradem os colaboradores é uma meta para muitas organizações. Fornecer benefícios e remunerações atrativas começa a ser cada vez menos como um meio de atrair e reter (Benest, 2008), então, como as organizações ambicionam os melhores colaboradores, necessitam de investir mais a nível financeiro para poderem ter também um retorno financeiro. Mão de obra pouco qualificada, crescimento económico e a saída de colaboradores exigem que sejam criadas estratégias de retenção laboral (Haider et al., 2015). De acordo com Barkhuizen, Du Plessis & Theron (2014) os fatores mais importantes para a retenção dos colaboradores mais talentosos são a identificação com as políticas de gestão; o reconhecimento emocional; o feedback constante para melhoria contínua; os vencimentos; bónus de produtividade e de reconhecimento profissional; formação; oportunidades de crescimento na carreira; e, por conseguinte, novos desafios profissionais. Já Adeniji, Ibidunni, Osibanjo, Salau, & Falola (2016) explicam que a retenção de talentos contribui para a sustentabilidade das organizações e assumem que os fatores importantes para reter colaboradores de elevado desempenho passam pela remuneração; relação entre colegas de equipa e os seus superiores hierárquicos; oportunidades de crescimento na carreira; condições do local de trabalho; e reconhecimento. No que toca à retenção de talentos, os colaboradores acreditam que as práticas eficientes de Recursos Humanos contribuem em grande parte para a sua permanência na empresa (Haider et al., 2015). Tendo em consideração a preocupação das organizações em reter os seus talentos, as mesmas devem promover uma boa comunicação organizacional dirigida aos colaboradores. É necessário que as organizações compreendam que o facto de não existir qualquer tipo de comunicação gera resultados negativos em vez de neutros ou, claro está, positivos. Para isto ser possível existem algumas práticas que fomentam a retenção laboral. Segundo Erickson (2015) estas incidem na:

a) **evolução profissional** – demonstrando que a organização valoriza o seu colaborador;

b) **entrevistas frequentes com os colaboradores** – que faz com que o colaborador se sinta como parte importante da sua empresa e que esta pode dar também resposta aos seus objetivos individuais;

c) **feedback constante** – de modo a compreenderem o colaborador bem como os seus feitos e evoluções;

d) **formação contínua** – de forma ao colaborador desenvolver e aprofundar as suas aptidões;

Como já desenvolvido, uma das particularidades do Employer Branding é, assim, a retenção de talentos. Esta é assim uma combinação entre recompensas intrínsecas – como o desenvolvimento profissional; acompanhamento médico; oportunidades na educação - e extrínsecas – subsídios de viagens; disponibilidade para alojamentos e bónus – as quais são, no fundo, estratégias de Recursos Humanos que a visam aumentar (Alameddine et al., 2017).

Dentro do ambiente turbulento que caracteriza os negócios atuais, atrair e reter recursos humanos valiosos tem vindo a tornar-se um dos principais meios de vantagem competitiva. A satisfação dos colaboradores atuais, bem como a retenção de talentos, definem os elementos essenciais do sucesso organizacional. Assumindo a proposta de valor para o colaborador – *Employee Value Proposition* – como uma medida voltada para o envolvimento dos funcionários, demonstrou-se que a adoção de uma abordagem processual para o Employer Branding pode levar ao incremento do compromisso e da produtividade dos atuais colaboradores. Assim, o Employer Branding entendido como um processo alinhado com a gestão de recursos humanos e com a estratégia organizacional pode contribuir para a construção de uma vantagem competitiva. Nos tempos que correm, as organizações progressivamente dedicam recursos significativos para a definição de estratégias que agreguem as pessoas. Neste sentido, o Employer Branding tende a suportar esta linha de pensamento ao passo que expande o orgulho organizacional e fortalece a sua cultura (Staniec & Kalinská-Kula, 2021). É neste aspeto também que Veloso (2018) nos diz que, nesta nova década, as organizações só serão bem-sucedidas caso adotem uma estratégia sólida relativamente ao Employer Branding, se apropriem dela como competência de liderança, entendam o valor que esta detém –este entendido através da estreita relação com todos os seus *stakeholders* - e que desenvolvam uma estrutura organizacional que se revele eficiente ao responder a todas as alterações – considerando o atual cenário mundial.

Como reiteram Itam et al. (2020), o Employer Branding revela-se como uma das

principais ferramentas estratégicas de diferencial na gestão de talentos, já que o mesmo se dedica à construção de uma marca forte e de reputação, enquanto entidade empregadora de excelência. Este detém o poder de conceder recompensas e benefícios em troca do desempenho dos colaboradores numa perspetiva que não é apenas monetária. Uma estratégia positiva de Employer Branding auxilia assim a identificar quais são as melhores práticas que facilitam e impulsionam o comprometimento dos seus colaboradores. Já relativamente às preocupações estratégicas que qualquer organização deverá ter em conta, as falhas de comunicação, a incompatibilidade estratégica, as desconexões de longo prazo e o sucesso sustentado são as que qualquer empresa que acredite no ideal do Employer Branding poderá vir a enfrentar, necessitando assim de ter uma estratégia bem delineada. Adotar uma abordagem estratégica comunitária que seja direcionada para a marca da organização, e que seja clara acerca do que a marca empregadora representa ao longo do ciclo de vida do emprego, faz com que as empresas se encontrem largos passos mais próximas do sucesso.

Posto isto, observa-se que no final da década de noventa, já Ambler e Barrow (1996) sublinhavam que o Employer Branding poderia conceder benefícios que se assemelhassem aos que uma marca convencional oferece ao seu consumidor de dimensões funcionais (tocante a atividades de desenvolvimento e/ou utilitárias), económicas (respeitante a recompensas monetárias e/ou materiais), e psicológicas (mediante sentimentos de pertença, propósito e direção). Neste sentido, também o marketing pode, com certeza, ser aplicado à situação da empregabilidade. A aproximação destes papéis que se encontram funcionalmente separados, trarão benefícios mútuos, conduzindo a medidas de desempenho comparáveis como, por exemplo, a confiança e o compromisso. Uma forte equidade corporativa com os clientes da marca poderá incrementar o retorno sobre os recursos humanos, e ao mesmo tempo poderá melhorar o retorno sobre o valor da marca por parte dos seus clientes externos. Sob o depoimento de Staniec e Kalińska-Kula (2021), estratégias internas de Employer Branding devem representar um papel determinante na tentativa de criar oportunidades aos colaboradores de aprender e desenvolver.

Segundo Sousa et al. (2018), o processo de efeito de Employer Branding contribui de forma inovadora quando considera a perceção de cada funcionário relativamente a um diagnóstico real e concreto do ambiente organizacional e relacional das organizações. Os autores determinaram que através deste diagnóstico é possível aferir a influência da marca empregadora na perceção dos colaboradores através das práticas de gestão de recursos humanos. Numa organização, a mudança de foco da gestão para um maior reconhecimento das relações, está a originar uma transformação da ideia de liderança. Desta maneira

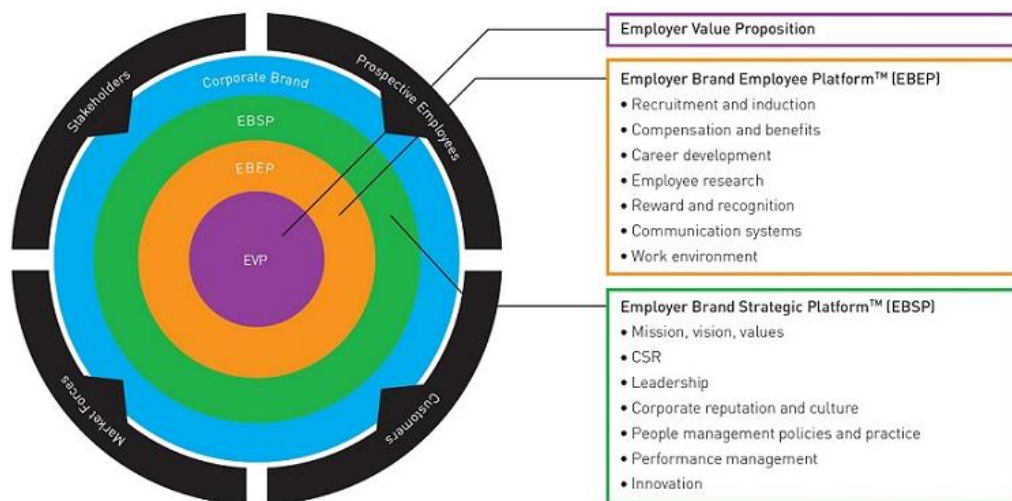
informal, os líderes conseguem assim conhecer e influenciar a cultura, as suas próprias atitudes, ajudando os seus colaboradores a atingir maiores níveis de produtividade, retendo desta forma o capital humano, como também as suas respetivas capacidades.

A estratégia do Employer Branding pretende criar uma *employee value proposition* que não represente apenas o que os colaboradores desejam, mas também o que é esperado destes como retorno. No processo de criação da marca empregadora, as aplicações de estratégias de gestão de recursos humanos revelam-se essenciais para a retenção de talentos, sendo assim criada uma COA - componente organizacional afetiva. O propósito de uma estratégia de Employer Branding é criar uma Proposta de Valor do Empregado (PVE), que combine o que o colaborador pretende, com o que a organização espera dele. Para serem sustentáveis, as organizações devem aderir ao princípio da reciprocidade – dar primeiro para que se possa receber depois (Alves et al., 2020). Neste sentido, Reis et al. (2021) argumentam que o Employer Branding, da mesma forma, apresenta uma Proposta de Valor de Empregado que se revela diferenciadora, como também um mecanismo de identificação e comprometimento. Consolidando este argumento, Staniec e Kalińska-Kula (2021) reiteram que o *branding* interno e as pesquisas intraorganizacionais impactam a Proposta de Valor do Empregado. Na mesma linha de pensamento, Maheshwari et al. (2017) demonstram que a Proposta de Valor do Empregado se revela como um aspeto importantíssimo da marca empregadora relativamente a que desenvolvê-la exige uma orientação e responsabilidade de marketing. Este surge aqui como um contributo e não é como algo que se encontra desconectado. Qualquer organização deve encarar-se a si própria, cada vez mais, como sendo holística, onde todos os departamentos se deverão articular entre si. Uma marca empregadora voltada para a recompensa total embeleza a Proposta de Valor do Empregado, tornando o acordo de relação de trabalho num acordo psicológico, detendo em si, por conseguinte, mais significado. É através de recursos como estes que as organizações tiveram a noção de que estratégias de marketing e comunicação podem ser usadas na atração de clientes de alto valor e na atração e retenção de pessoas com alto valor relativamente ao desempenho de uma *performance* organizacional eficiente.

Qualquer marca empregadora dever oferecer assim uma proposta de valor que englobe fatores que sejam ambos tangíveis e intangíveis, como é o exemplo da reputação da empresa e do seu próprio ambiente de trabalho. Esta proposta de valor deve ser envolvente para que fomente o comprometimento, originando uma diminuição das exigências salariais. Para erigir semelhante estratégia, é necessário um grande conhecimento do mercado externo, tendo noção dos fatores políticos, económicos, demográficos, legais, como todos os restantes

que se denotem importantes. A implementação de uma estrutura organizacional bem-sucedida garantirá que a promessa feita aos clientes - a qual articulada pela própria marca da organização, bem como pela sua marca comercial – seja correspondida pela promessa feita aos colaboradores pela marca empregadora. Nos tempos que correm, este enquadramento tornou-se ainda mais relevante, o que exige que as organizações adotem uma visão de ‘pensamento sistemático’ relativamente a qual o impacto que a marca empregadora tem na capacidade de a organização atrair e reter talento, bem como a ligação entre colaboradores e clientes, e lucro (Minchington, 2015). Abaixo pode observar-se um exemplo da adoção de uma abordagem estratégica de Employer Branding durante o ciclo de vida do emprego.

Figura 6 – Abordagem estratégica de Employer Branding durante o ciclo de vida do emprego. Modelo proposto por Minchington (2015)



Nota: Na imagem acima o autor demonstra o exemplo de uma abordagem estratégica de Employer Branding durante o ciclo de vida do emprego. Proposto por Michington (2015).

Uma Proposta de Valor do empregado define-se, como nos dizem Alves et al. (2020), pelas políticas, procedimentos e cultura da organização. Ao se debruçar sobre estas

variáveis, é criado o sentimento de lealdade, o qual se revela determinante para a retenção com impacto positivo na atração, envolvimento, compromisso e motivação dos funcionários. Relativamente aos atributos mais valorizados para a Proposta de Valor do Empregado, ou para a proposta de valor do empregador, Deepa e Baral (2017) afirmam que estes se baseiam nas oportunidades de desenvolvimento, a reputação organizacional, a cultura organizacional, a remuneração, a promoção atrativa, o grau de informalidade, as previsões de desenvolvimento, a prosperidade e, claro está, o próprio ambiente de trabalho.

Na linha de pensamento de que, presentemente, o Employer Branding é uma ferramenta essencial para qualquer organização, Biswas e Suar (2018) admitem que as empresas devem municiar-se de estratégias de Employer Branding, independentemente da tipologia de negócio que detenham. Segundo as suas afirmações, os autores também argumentam que o Employer Branding se manifesta pela aplicação de variadas práticas de gestão de recursos humanos, com foco na atração e retenção de talentos. Existem assim, segundo Biswas e Suar (2018), quatro dimensões chave que são essenciais na definição da estratégia e da análise do Employer Branding, consistindo na: (1) essência de um Employer Branding bem-sucedido; (2) nos precursores do Employer Branding; (3) na visibilidade do empregador; (4) e nos resultados.

Relativamente a aplicações mais específicas do Employer Branding – como é o caso da sua aplicação às PME's (Micro, pequenas e médias empresas) – Monteiro et al (2020) definiram um modelo, baseando-se na pesquisa direcionada à cultura organizacional.

Figura 7

*Modelo de Employer Branding aplicado a PME's: Micro, pequenas e médias empresas.
Proposto por Monteiro et al. (2020)*

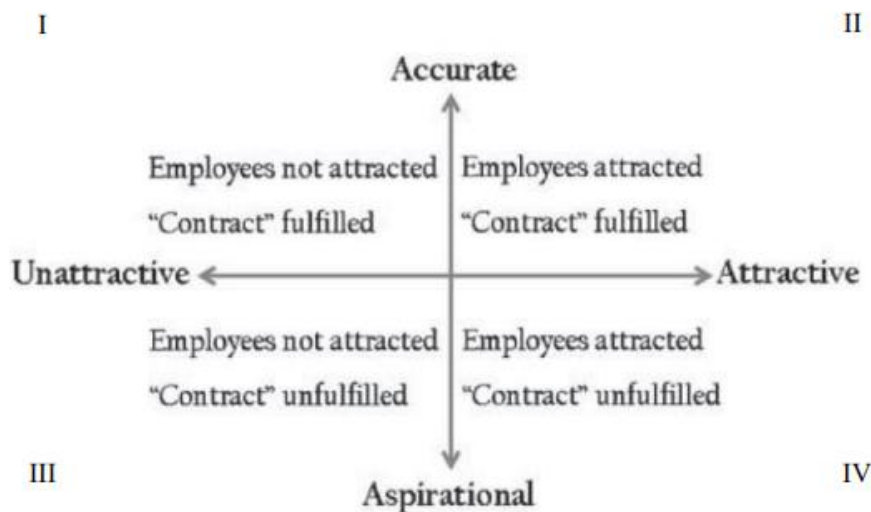


Nota – No modelo proposto pelos autores constata-se que, (1) na sua base observa-se a cultura organizacional – sendo reivindicado por vários autores como o pilar de uma organização. A cultura organizacional nas organizações deve estar bem definida, interna e externamente, e representada coerentemente por via da missão, visão e valores. (2) No patamar acima denota-se que se encontra a estratégia da organização, a qual deve ser delineada a seguir à identificação dos pontos fortes e fracos da organização, relativamente à sua concorrência. (3) No patamar seguinte nota-se o surgimento da reputação. Esta define-se como uma imprescindível ferramenta de diferenciação, a qual requer um investimento – quer interno, quer externo – para que, de uma forma mais eficiente, consiga influenciar a perceção dos *stakeholders*. (4) Já a liderar o topo da pirâmide temos o patamar do sistema de recompensas, o qual se demonstra essencial relativamente aos atuais desafios respeitantes à permanência de indivíduos preparados, motivados e realizados – Este sistema deve impulsionar a qualidade de vida destes mesmos indivíduos. Proposto por Monteiro et al. (2020, p.574).

Para podermos quantificar o sucesso das estratégias de Employer Branding, Moroko e Uncles (2008) propuseram um esquema – descrito na figura *infra* - que detém duas dimensões-chave: a atratividade e a precisão, afirmando que seja qual for o posicionamento, este pode diversificar ao longo do tempo, quer seja devido à própria organização, ou pelas mudanças externas que possam decorrer, afetando-a.

Figura 8

Caraterísticas de sucesso da marca empregadora. Tipologia proposta por Moroko e Uncles (2008)



Nota – (I) No primeiro quadrante observam-se as empresas onde os contratos são respeitados, mas para onde, porém, os colaboradores não são atraídos. As empresas a que nos referimos não tem o hábito de ser cativantes para os talentos, podendo isto dever-se a uma má comunicação – como por exemplo o conflito de imagem ou distinção da concorrência. (II) No segundo quadrante demonstram-se as empresas que atraem os colaboradores, e que também mantêm os seus contratos respeitados. Estas demonstram sustentabilidade e um sucesso evidente. (III) No terceiro quadrante apresentam-se as empresas que os colaboradores não são atraídos, e onde os seus contratos também não são respeitados. Estas apresentam-se numa situação complicada, visto não serem a escolha dos talentos, manifestando uma possível desconexão a longo prazo. (IV) Já no quarto e último quadrante, demonstram-se as empresas onde os colaboradores são atraídos, mas onde os seus

contratos não são respeitados. Estas apresentam incoerência na sua estratégia. Tendo, porém, uma alta procura por parte dos talentos, ao mesmo tempo detêm altas taxas de turnover e pouco envolvimento. Proposto por Moroko e Uncles (2008, p. 172).

Concluindo, uma estratégia definida por obra de um grande conhecimento interno e externo garantirá melhores resultados. Neste sentido, revela-se extremamente importante sublinhar que a eficácia do Employer Branding passa pelo cumprimento das promessas, uma comunicação que seja transparente e uma forte liderança, desenvolvidas pela própria marca empregadora (Biswas & Suar, 2018).

3. A Gestão de Recursos Humanos e as Tecnologias

Analisando a génese do termo ‘‘Gestão de Recursos Humanos’’, Ahmmad (2017) diz-nos que o mesmo surgiu no período compreendido entre 2002 e 2007, demonstrando que esta denominação em específico é ainda bastante recente. Anteriormente apelidada de Administração de Pessoal, desta terminologia emanava a noção de que a sua pertença se cingia a um mero departamento administrativo que tinha como função gerir o corpo laboral existente seguindo, claro está, as necessidades do negócio (Ahmmad, 2017).

Embora a gestão de recursos humanos se encontre plenamente envolvida com a estratégia da organização, implicando um maior foco no colaborador e nas necessidades profissionais do mesmo como é o caso da aposta na formação, gestão de carreira e possibilidade de progressão, é de notar que ainda há, na sua execução, um longo caminho a percorrer (Dessler & Chhinzer, 2016). A Gestão de Recursos Humanos está assim longe de ser uma função meramente administrativa. Designa-se então pela função que, dentro de uma organização, se foca no recrutamento e seleção, orientação e gestão das pessoas que trabalham na mesma, que lida com quaisquer questões relacionadas com pessoas, como é o caso da remuneração, contratação, desenvolvimento organizacional, gestão de desempenho, motivação dos colaboradores, comunicação, administração, segurança, bem-estar e formação (Ahmmad, 2017). Os objetivos primordiais da gestão de recursos humanos, em determinada organização, passam por garantir que a mesma atraia os melhores talentos possíveis, que os desenvolva pessoal e profissionalmente, e que acompanhe o percurso destes garantindo sempre um excelente ambiente de trabalho. É assim fulcral que as diversas

estratégias de gestão de recursos humanos se encontrem constantemente alinhadas com a estratégia da própria organização, visto que o departamento de recursos humanos tem como principal responsabilidade assegurar que a força laboral esteja motivada e bem-desenvolvida, para que assim seja impulsionado o desempenho da organização, o que permitirá que os objetivos estratégicos da mesma sejam alcançados (Dessler & Chhinzer, 2016). Como afirmam Babel'ová et al. (2020), se os colaboradores estiverem devidamente motivados e incentivados, o seu empenho na sua função será maior, e logo, o seu desempenho maior será, o que resultará no aumento da eficiência organizacional. Fatores como a remuneração baseada num maior e mais eficiente desempenho, o compromisso entre colaborador e empresa e melhores oportunidades para os colaboradores originam um nível mais elevado de eficiência da organização, sendo estes fatores observados, pelos colaboradores, como incentivos derivados do esforço que demonstram maximizando o seu potencial, para si e para a empresa (Babel'ová et al., 2020).

Tudo se desenvolve com o tempo, e a Gestão de Recursos Humanos é uma área em constante desenvolvimento. Desenvolve Betchoo (2016) que, os efeitos do uso das tecnologias se têm vindo progressivamente a sentir em diversas áreas e, de forma geral, na própria sociedade. No entanto, é nas organizações e nos processos inerentes às mesmas que se tem notado maiores impactos. Consequentemente, também afetam a própria gestão de recursos humanos, a qual pode ser percecionada como a estrutura de uma organização que detém o objetivo de contribuir para o sucesso desta e para o aumento da vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, bem como para, como acrescenta Jain (2018), a maximização da produtividade dos colaboradores. O desenvolvimento da gestão de recursos humanos representa assim um conjunto de respostas do efeito que a industrialização teve na sociedade (Kießling & Harvey, 2005), podendo este ser entendido, como argumenta Abdullah (2009), como o processo de gestão de talento humano que visa alcançar os objetivos organizacionais. Como concretização desses objetivos, a gestão de recursos humanos recorre a procedimentos voltados para a atração, o recrutamento e seleção, a motivação e a retenção de colaboradores (Betchoo. 2016; Jain, 2018; Jantan et al., 2010; Johnson et al., 2016; Stone et al., 2016), os quais possibilitam que a organização consiga competir com o talento raro – aquele com valor, que é inimitável e insubstituível – gerindo ao mesmo tempo as relações trabalhistas e industriais e, também, a segurança, saúde e bem-estar dos seus colaboradores (Abdullah, 2009). Neste seguimento, Stone et al. (2016) desenvolvem que a gestão de recursos humanos tem como objetivos primordiais o 1) recrutamento e seleção de candidatos qualificados e

motivados, que tenham a aptidão de incentivar e promulgar a inovação e a diversidade; 2) o aumento e aperfeiçoamento do conhecimento e de competências recorrendo a ações de formação e desenvolvimento, e 3) a motivação e retenção de colaboradores e de talento diversificado, o qual se revela fundamental na preservação de uma vantagem competitiva. É com a importância que a gestão de recursos humanos tem vindo a ganhar relativamente ao sucesso e produtividade de uma organização, que se pode verificar um progressivo aumento da preocupação para com a gestão e criação de políticas e sistemas que potenciem o capital humano, maximizando o desempenho de todos (Jain, 2018).

Todavia, como nos dizem Okpara & Wynn (como citado em Jantan et al 2010, p.267), o desenvolvimento tecnológico e a sua respetiva implementação representam, por si só, um grande desafio para a gestão de recursos humanos. Já Dessler & Chhinzer (2016) afirmam que, de toda a importância que o departamento de gestão de recursos humanos acarreta devido à representatividade que detém de todo o corpo laboral de uma organização, bem como pela ponte que estabelece entre a empresa – a qual agrega dimensões como normas, crenças, valores e objetivos, e os seus colaboradores – os quais asseguram a atividade contínua e ininterrupta da mesma, nos tempos que correm a área de Recursos Humanos passa por um desafio bastante atual e controverso, levantado múltiplos questionamentos, que é o caso da evolução tecnológica que impulsionou a génese da Inteligência Artificial. Relativamente aos negócios e à mobilização das próprias pessoas, a globalização trouxe consigo um novo panorama respeitante à visão tradicional de uma organização que apenas opera num raio reduzido – i.e. como uma empresa que apenas está inserida no mercado nacional, e que apenas tem colaboradores nacionais. Neste sentido os autores adiantam que a gestão de recursos humanos é constantemente desafiada, apresentando-se as organizações cada vez mais globais, algumas com a coabitação de colaboradores de diferentes nacionalidades nas mesmas instalações da empresa, como até algumas empresas que optam por ter várias instalações em diferentes partes do globo. Com isto, é determinante que o departamento de recursos humanos se encontre perfeitamente capacitado no que toca a gerir as diferenças culturais existentes entre os colaboradores, estando instruído e ciente dos diversos valores culturais, princípios e juízos morais das várias culturas existentes na empresa, fazendo, por conseguinte, um exercício de alinhamento destas com a cultura, missão e valores da própria organização. Este consiste num desafio onde é determinante existir um constante desenvolvimento, implicando um grande esforço por parte da gestão de recursos humanos, já que a globalização fomenta, por si só, a multiculturalidade (Dessler & Chhinzer, 2016).

3.1. A digitalização

Sobre o avanço das tecnologias na prática da gestão de recursos humanos, Malhotra (2017) diz-nos que praticamente todas as funções de recursos humanos já testemunharam uma aceleração da tecnologia na última década e, conseqüentemente, têm sido desenvolvidos programas e aplicações que promovem e promulgam a otimização e a digitalização dos processos de recursos humanos. Esta aceleração do uso da tecnologia neste campo em específico tem vindo a transformar a maneira como as organizações realizam processos de recrutamento e seleção, motivação e retenção de colaboradores talentosos (Stone et al., 2016).

Quando definimos o que é a digitalização – ou transformação digital – esta pode ser considerada como um modelo de negócios ou como um conjunto de mudanças relacionadas com a aplicação de tecnologias nos mais variados aspetos societários que possam surgir (Henriette et al., 2015), no entanto, já como nos demonstra Malhotra (2017), a digitalização pode também surgir como a capacidade de transformar algo numa variável digital, visando oferecer uma maior vantagem. É possível então entender a digitalização – ou transformação digital – como um conjunto de mudanças que se encontram focadas nos diversos processos de Recursos Humanos, os quais congregam a aplicação de inovações tecnológicas, tendo como objetivo otimizar e criar vantagens à própria Gestão de Recursos Humanos. Assim, revela-se determinante sublinhar a simbiose existente entre a gestão de recursos humanos e a digitalização, visto que, além de ser criada uma relação umbilical entre estes dois universos, é também incrementada a inovação e a criação de ferramentas potenciando, por conseguinte, o foco dos gestores relativamente a tarefas que acrescentem maior valor estratégico (Malhotra, 2017).

No que diz respeito a novos conceitos, recentemente têm vindo a ser desenvolvidos e discutidos alguns como a Inteligência Artificial e a Recolha e Análise de Dados/Big Data (Meijerink et al., 2018). Jain (2018) complementa esta observação afirmando que a Inteligência Artificial nos é demonstrada por máquinas simuladoras de funções cognitivas que apenas seriam desempenhadas por humanos. Num passado recente, a Inteligência Artificial tem ganho, progressivamente, um destaque bastante positivo, começando a provocar alterações em diversas funções organizacionais onde, com a sua junção à análise de dados, tem vindo a ser permitido o acesso a um desempenho em tempo real. Em contrapartida, a análise de dados de Recursos Humanos e Big Data demonstram-se ser

relevantes por obra da capacidade de previsão que detêm, bem como pelo potencial igualitário que possuem relativamente a assegurar o futuro dos Recursos Humanos enquanto função de gestão estratégica. Todos estes desenvolvimentos e ferramentas, sublinhando a importância que tem a transparência em todas as áreas e funções, possibilitam que a mesma seja sempre assegurada, auxiliando esta na otimização dos processos (Jain, 2018). Posto isto, é fulcral que as potencialidades e as desvantagens destas ferramentas sejam compreendidas e apreendidas pelos Recursos Humanos dado que, com a inexistência de novas abordagens e métodos será mais complicado originar uma mudança organizacional somente através das atuais práticas de análise (Angrave et al., 2016).

Relativamente ao sucesso, Jain (2018) diz-nos que para o alcançar a liderança da transformação e as inovações tecnológicas surgem com fatores de mudança mais rápida e, com a gestão adequada destas mudanças entre os colaboradores de determinada organização, a Gestão de Recursos Humanos poderá desenvolver novas competências que emanem diversos benefícios, como é o caso da melhoria da comunicação e da divulgação de informações, como complementam Jantan et al. (2010), o que resultará, como adverte Betchoo (2016), numa maior integração e flexibilidade capaz de proporcionar uma participação mais ativa dos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhorada gestão de talentos.

Transformar e modificar talentos requer uma digitalização capaz de promover a comunicação (Hunt, 2016 cit in Betchoo), podendo haver benefícios na tomada de decisão dos gestores, dado que como nos dizem Jantan et al. (2010), as decisões humanas podem vir a ser influenciadas pelo julgamento, existindo por vezes esquecimentos relativamente a alguns detalhes. Com isto, os gestores utilizam os dados que detêm com intuito de estabelecer algumas previsões e análises preditivas, o que os possibilitará investigar padrões de desempenho, antecipando e colmatando futuras necessidades (Jain, 2018). Os processos que poderão existir, como é o caso de avaliações de desempenho, possibilitam a recolha de dados e, ao mesmo tempo, avaliar a *performance* em tempo real, isto é, a recolha e análise dos dados poderá originar um conjunto de benefícios, permitindo interpretar dados acerca dos colaboradores, criando ferramentas que melhorem as técnicas existentes de motivação e retenção (Jain, 2018).

A Gestão de Recursos Humanos é assim influenciada diretamente pela forma como a digitalização afeta o futuro laboral (Meijerink et al., 2018), porém, visando tirar o máximo benefício dela, poderá liderar a transformação digital da organização originando, por conseguinte, vantagens competitivas.

3.2. Os colaboradores e a digitalização

A digitalização transforma as organizações e a natureza das mesmas (Meijerink et al., 2018). Relacionando a prática da digitalização na Gestão de Recursos Humanos com os colaboradores, Jain (2018) sublinha que estes últimos pretendem estar envolvidos numa experiência digital que se encontre integrada no seu local de trabalho e, posto isto, afirma-se que os gestores de recursos humanos estão encarregues da responsabilidade da adaptação dos colaboradores da sua organização aos novos desenvolvimentos e às novas plataformas que possam surgir, visando incrementar a partilha de conhecimento, inovando competências e, ao mesmo tempo, desmistificando receios relativamente às funções, como também à progressão de carreira, pois somente através disto o departamento de recursos humanos conseguirá ter um impacto significativo nos colaboradores e na própria organização, conseguindo transformar a perceção que os trabalhadores têm acerca das suas próprias funções ou de inseguranças que possam desenvolver relativamente à digitalização.

No seguimento desta linha de raciocínio, Betchoo (2016) afirma que tocante a desafios os atuais manter-se-ão, como também novos surgirão, sendo um destes as dificuldades inerentes à atração de talentos, onde o interesse tende a seguir numa direcção que aponta para marcas atraentes que detenham processos digitais, onde também o compromisso organizacional e a retenção de talentos deverão ser motivados com um maior foco. Em contrapartida, também existem diversas ocasiões onde se denota uma resistência à inovação e à mudança, o que resulta numa série de desafios relacionados diretamente com os colaboradores que já integram determinada organização. Quando tal acontece, os gestores detêm um papel determinante visto que têm por dever transmitir uma perceção positiva e esclarecedora acerca das diversas inovações e da mudança em si, garantindo que os colaboradores desenvolvem competências ou que automatizem funções de forma a se tornarem progressivamente mais eficientes (Malhotra, 2017).

Assim, os gestores de recursos humanos devem continuamente motivar as diversas transformações tecnológicas existentes, bem como toda a otimização de processos, onde também terão a progressiva necessidade de encontrar o talento certo, já que o talento é algo que faz com que uma organização se diferencie e destaque das demais, razão pela qual deve haver um empenho superior relativamente ao recrutamento, visto que a qualidade técnica dos colaboradores é de extrema importância no que toca a funções a longo prazo, com também das suas capacidades de adaptação às diversas mudanças que poderão surgir. Como

admite Malhotra (2017), os gestores de recursos humanos devem acompanhar de perto as alterações e expectativas existentes no mercado para que assim possam antecipar tendências, como também consigam lidar com as diversas necessidades personalizadas dos diversos clientes, e, posto isto, são determinantes a confiança e o compromisso que se estabelecem entre stakeholders e colaboradores envolvidos neste processo dado que depende da colaboração mútua o sucesso da digitalização e da transformação.

3.3. O impacto da Transformação Digital na Gestão de Recursos Humanos

Embora Betchoo (2016) nos demonstre que a transformação digital – ou digitalização – pode ser entendida como algo que é, por si só, subjetivo, supondo a implementação e o uso de novas tecnologias, bem como a difusão e transmissão de conhecimentos de tecnologias de informação, Malhotra (2017) refere que esta terminologia apenas foi referida primeiramente por autores como Patel & McCarthy e onde autores como Stolterman & Fors encaram este conceito como digitalização. Apesar do facto de que para Betchoo (2016) como para Malhotra (2017) esta realidade se tratar apenas de um modelo de negócios que é incrementado por obra das diversas aplicações das tecnologias na sociedade, pretendendo fomentar oportunidade, desenvolvimento, e o impacto das próprias tecnologias, em contrapartida, numa outra perspetiva Morakanyane et al. (2017) reiteram que tudo isto consiste numa transformação organizacional que possui as suas bases na tecnologia, preocupando-se com a utilização de informação e tecnologias que se revelem impactantes, ou, por outro lado, como nos diz Betchoo (2016), num processo profundo e acelerado de mudanças em atividades, competências e processos.

A transformação digital, como advertem Morakanyane et al. (2017), revela-se através de um comportamento que tido como radical, evolutivo, complexo e contínuo, que detém uma grande influência relativamente à criação de valor para a organização e para os seus clientes. Refere Malhotra (2017) que esta permite modificar produtos e/ou serviços numa coisa com características digitais que consiga criar vantagens sobre o produto inicial, agilidade, inovação e eficiência, impulsionando o desempenho, bem como o desenvolvimento de competências. No entanto, este processo que referimos tem progressivamente alterado as expectativas dos clientes, como também os conceitos existentes

acerca de estrutura organizacional, de inovação e de produto, demarcando o princípio da quarta revolução industrial (Malhotra, 2017), fator que influenciará os colaboradores, especificamente as suas relações humanas e o ambiente laboral existente na organização, podendo causar alterações respeitante ao desempenho, comportamentos, produção e desenvolvimento destes (Betchoo, 2016).

Com toda esta transformação digital, existindo a possibilidade de as máquinas assumirem diversas tarefas desenvolvidas pelos seres humanos, caso isto se concretizasse as organizações poderiam analisar e estudar essa situação e observá-la como uma oportunidade de investimento em novos modelos, bem como de aproximação de clientes, e é sobre esta substituição do homem pela máquina que Gary Kasparov, um grande mestre russo relativamente ao xadrez, (como citado em Malhotra, 2017, p. 537), reitera que as máquinas possuem o cálculo, ao passo que os humanos detêm um entendimento, ou seja, que as máquinas possuem as instruções e a objetividade, mas que os seres humanos detêm um propósito e uma paixão. Embora esta relação se revele ser de complementaridade, a sua evolução provoca alterações nos Recursos Humanos que podem apoiar a resolução de lacunas (Malhotra, 2017).

Como afirma Betchoo (2016), é quando uma empresa não consegue evoluir com o mercado onde se insere e adaptar-se a ele de forma contínua que a mesma sofre uma transformação tecnológica. Nestes casos, é a tecnologia quem providencia melhores ferramentas e uma melhor eficiência, permitindo o foco em atividades que são prioritárias que detenham uma maior importância estratégica (Malhotra, 2017). Assim, a Gestão de Recursos Humanos é afetada pela maneira como a digitalização poderá influenciar o futuro laboral (Meijerink et al., 2018), dado que variadas funções de Recursos Humanos já sofreram alterações tecnológicas num passado recente, as quais demonstraram que metade das atividades laborais existentes poderão vir a ser automatizadas pelas tecnologias (Malhotra, 2017).

Já relativamente à influência que a transformação digital tem vindo a desempenhar na prática da Gestão de Recursos Humanos, respeitante aos Recursos Humanos, esta tem vindo a demonstrar-se como algo positivo, o qual será influente no local de trabalho dado que as novas tecnologias possibilitam uma maior integração, flexibilidade e participação por parte dos colaboradores (Malhotra, 2017). Com este acontecimento, os departamentos de Recursos Humanos poderão assumir um papel de maior responsabilidade e importância dentro da organização, possuindo assim uma oportunidade crítica para auxiliar a implementação da transformação digital na mesma (Jain, 2018), tendo uma participação

ativa na gestão estratégica (Betchoo, 2016).

Por outro lado, Jain afirma que (2018), futuramente o foco dos Recursos Humanos passará pela contratação de colaboradores autônomos e com experiência digital, já que os futuros líderes destacar-se-ão pela aprendizagem e conhecimento de novas tecnologias, pela sua agilidade e inovação. É com a redefinição das políticas, o apoio da adaptação da administração e dos colaboradores, a coordenação de equipas digitais e soluções mistas, a inovação das práticas de gestão, a automatização de processos e a adoção de plataformas que transformem as operações que os Recursos Humanos conseguirão provocar impacto. No entanto, afirmando Betchoo (2016), as novas tecnologias também metem as empresas sob pressão para mudanças e para a retenção e motivação dos seus colaboradores. É neste sentido que Malhotra (2017) afirma que os departamentos de Recursos Humanos sofrem pressão para que utilizem ferramentas digitais visando assegurar o foco no reescrever das suas práticas, no redesenhar da própria organização, na análise de redes organizacionais, na diversidade, na cultura, na aprendizagem e, também, nas carreiras. Posto isto, o autor desenvolve que os gestores de Recursos Humanos devem estar dotados da compreensão e aplicação de sistemas que assegurem uma gestão eficaz da transformação, devendo existir uma boa coordenação entre a implementação e a utilização das tecnologias (Malhotra, 2017). Como consequência do referido, as organizações têm sentido progressivamente a necessidade de gerar sistemas de suporte que tenham como função assegurar uma nova infraestrutura de tecnologia. É neste sentido que surgem conceitos como SMACI – respeitante à interação dos elementos Social Mobile, Analytics, Cloud e Internet of Things, que fornece as dimensões digitais relevantes, comércio e colaboração com clientes de uma forma que seja personalizada e abrangente – e como o DSS – Decision Support System, ou Sistema de Suporte à Decisão (Betchoo, 2016). Relativamente ao DSS, este possibilita que a tecnologia e as aplicações ajudem no que toca à gestão e utilização de dados que tem por objetivo a resolução de problemas (Jantan et al., 2010), sendo estes dois conceitos essenciais para a gestão de recursos humanos dado se revelar inerente à natureza central da tomada de decisões o uso de dados de Recursos Humanos nas organizações.

Sintetizando, os chamados sistemas tradicionais estão a ser progressivamente substituídos por aplicações de sistemas inteligentes que visam alcançar objetivos como a execução da triagem e filtragem de dados, informações, conhecimentos e a garantia da tomada de decisões que se revelem adequadas e eficazes. Posto isto, é entre o desenvolvimento e a seleção e a implementação de tecnologia que possibilitará o acesso a informações de colaboradores, o melhoramento da comunicação e a tomada de decisões de

gestão produtivas, fundamentadas e acertadas, que os gestores encontram alguns dos seus diversos desafios.

3.4. As Tecnologias nos processos de Gestão de Recursos Humanos

Ao nos debruçarmos sobre as tecnologias nos processos de Gestão de Recursos Humanos, é de notar que progressivamente os departamentos de Recursos Humanos têm demonstrado as suas intenções relativamente a servirem como uma fonte de vantagem competitiva, e é neste seguimento que nasce o EBM - Movimento da Gestão Baseada em Evidências, o qual é baseado em evidências científicas disponíveis existentes voltadas para uma gestão e uma tomada de decisão informada, que alie o pensamento crítico ao uso de provas e informações (Reddy & Lakshmikeerthi, 2017).

As tecnologias são hoje um recurso, porém, o uso destas como um suporte à Gestão de Recursos Humanos, em primeiro lugar, era dirigido à automatização de atividades administrativas, tendo só nas décadas de 60 e 70 do século XX voltado o seu foco para a implementação de HRIS – Sistemas de Informação nos Recursos Humanos, os quais servem para automatizar funções de recursos humanos, reduzindo encargos e custos, bem como incrementar a eficiência dos processos, potenciando a sua posição estratégica, porém, estes sistemas também têm a capacidade de analisar, armazenar e distribuir informações que contribuem para as decisões de gestão (Johnston et al., 2016). Já Karasek (2015) diz-nos que apenas na década de 90 do século XX é que as tecnologias começaram a ganhar peso relativamente à Gestão de Recursos Humanos, onde aí começaram a ser usados sistemas que eram baseados em ERP ou em Web, nascendo assim o termo de eHRM - Gestão de Recursos Humanos Eletrónicos. Tal como advertem Johnson et al. (2016), Karasek (2015) também considera que a eHRM pode ser utilizada como uma forma de implementar estratégias, práticas e políticas de Recursos Humanos, onde também pode ter acesso a informações e funções de Recursos Humanos, por via da tecnologia baseada em Web, da Internet ou da Intranet, destacando este termo a relevância que tem a Internet e a Web respeitante à prestação de serviços de Recursos Humanos. Ao se discutir a eHRM, Marler e Fisher (2013) reiteram que esta detém objetivos que passam pela melhoria dos serviços de Recursos Humanos e da estratégia global, bem como causar impactos operacionais, relacionais e transformacionais e, como nos dizem Ruel et al. (2004), esta consiste num conjunto de

sistemas que visa incrementar e melhorar as relações entre gestores e colaboradores, a criação de novos instrumentos, como também demonstrar a informação que se revele necessária à tomada de decisão. Com uma opinião mais negativa acerca deste assunto surgem Bondarouk et al. (2017) que defendem que a adoção de eHRM veio substituir as tarefas administrativas por tarefas que se relacionam com a tecnologia, no entanto, este acontecimento não gerou melhorias nos serviços nem apoios significativos nas decisões estratégicas, e Karasek (2015) demonstra a sua concordância quando nos diz que a implementação de soluções de eHRM pode ser influenciada por fatores micro e macro, e diferentes perspectivas, requerendo o seu sucesso a aceitação por parte dos colaboradores (Bondarouk et al., 2017), estando esta implementação diretamente relacionada com o grau de envolvimento, com a utilidade percebida e com a percepção de segurança de dados (Karasek, 2015).

No que diz respeito a esta segurança, ultimamente os profissionais de Recursos Humanos começaram a transferir os seus HRIS para a *Cloud* – computação em nuvem, que permite o acesso a tecnologia fornecendo, ao mesmo tempo, um software personalizável que preenche as necessidades da organização (Johnson et al., 2016), o qual pode ser usado somente através de dispositivos que tenham acesso à Internet (Karasek, 2015). Com o alcance global da Web, as organizações começaram a implementar novas funcionalidades, como por exemplo sistemas de recrutamentos e seleção baseados na Web, os quais têm uma influência significativa na utilização, divulgação e recolha de informação (Karasek, 2015). Neste sentido, observa-se que estes sistemas contribuem bastante na atração de candidatos, permitindo candidaturas e entrevistas *online*, apostando também nas redes sociais (Johnson et al., 2016). Novas formas de aprendizagem e de desenvolvimento são utilizadas na formação, como é o caso dos sistemas E-learning, já que estes incrementam a flexibilidade e a eficiência e, ao mesmo tempo, reduzem os custos (Karasek, 2015; Johnson et al., 2016), sendo plausível que a tendência seja o aumento destes mesmos sistemas, bem como a criação de departamentos de aprendizagem e performance, de academias, e de cursos *online* sem qualquer custo associado. Assim, também será possível implementar um sistema de avaliação de desempenho *online* que torne mais fácil a comunicação, motivação e conclusão das avaliações, porém, relativamente à gestão de talentos, tem vindo a ser progressivamente implementado o conceito de ITM – Gestão Integrada de Talentos, o que fomentará cada vez mais novas competências dos gestores no que toca ao recrutamento e seleção (Karasek, 2015).

O uso das tecnologias na Gestão de Recursos Humanos tem vindo a tornar-se numa

prática recorrente que tende a agregar processos individuais num único software, somente num Sistema de Gestão de Recursos Humanos. No entanto, este demonstra deter algumas limitações como é o caso da impessoalidade e da comunicação unidirecional, devendo ser vislumbrado como uma ferramenta de gestão que se foca nas tecnologias e nos colaboradores (Karasek, 2015). Jain (2018), em contrapartida, refere que a Gestão de Recursos Humanos se deve adaptar visando gerir as mudanças e os colaboradores onde, como complementa Malhotra (2017), cada vez mais os profissionais utilizam dados para realizar as suas análises preditivas através de ferramentas como Big Data, *Cloud* e a Inteligência Artificial, tendo como objetivo complementar as decisões e as próprias funções de Recursos Humanos, dotando os seus colaboradores de uma maior audácia e resistência, prevenindo antecipadamente o seu desempenho, as suas tendências e, claro está, as suas necessidades (Jain, 2018).

4. A Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial tem vindo a ser progressivamente implementada nos diversos processos de Gestão de Recursos Humanos e, para entender o uso da mesma, deve também perceber-se as suas origens e a sua definição, bem como o seu desenvolvimento e as suas diversas práticas.

Existem opiniões contraditórias quanto a esta temática. Relativamente à sua definição, a Inteligência Artificial não possui nenhuma que se apresente como universalmente aceite (OECD, 2019) e é neste sentido que a OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2019, p.22) cita Winston (1992) quando este último reitera que esta se define por um estudo de cálculos que possibilitam perceber, raciocinar e agir. Em contrapartida, a revista científica HR.com (2017) desenvolve que a Inteligência Artificial foi primeiramente desenvolvida por Alan Turing, um matemático britânico que criou uma máquina – conhecida como a Máquina de Turing – muito antes de existirem os computadores digitais contemporâneos, sendo esta um modelo abstrato de um computador restringindo-se somente aos aspetos lógicos do seu funcionamento como a memória, estados e transições. A Máquina de Turing, embora projetada como um modelo teórico que não visa ser implementada em hardware físico, revela-se bastante útil como um modelo que descreve o que os computadores podem fazer, sendo a mesma capaz de resolver

uma grande variedade de problemas computacionais como problemas matemáticos, de otimização e de lógica. Assim, a Máquina de Turing surge como a base para todas as linguagens de programação modernas, bem como para todo o funcionamento interno dos computadores, demonstrando-se ser a base dos mesmos. No entanto, é John McCarthy que é amplamente reconhecido como o pai da Inteligência Artificial e não Alan Turing. McCarthy (2007) desenvolve que a ciência e a engenharia de produzir máquinas inteligentes – nomeadamente programas de computador inteligentes – se encontra diretamente relacionada com uma tarefa semelhante: o uso de computadores que pretendem entender a inteligência humana. Em oposição a isto, o autor sublinha que a Inteligência Artificial não necessita de se limitar a métodos biologicamente observáveis, sendo o seu esforço final fazer programas de computador que permitam a resolução de problemas e, também, atingir objetivos globalmente tal como fazem os humanos. Raub (2018) complementa, afirmando que a Inteligência Artificial deverá descrever qualquer que seja a técnica que permita aos computadores imitar a inteligência humana e, conseqüentemente, conseguir aplicar técnicas estatísticas que possibilitem que as máquinas aprimorem as tarefas que executam com a experiência.

No seguimento desta linha de raciocínio, os autores Hmoud e Laslzo (2019) assinalam que a Inteligência Artificial se baseia num sistema computacional inteligente da era digital, erigido pelos seres humanos, que pode ser utilizado em várias áreas, como nas da cibersegurança e da saúde. Este conceito refere-se a um conjunto de tecnologias que possibilitam que um computador ou uma máquina consiga executar tarefas, simulando comportamentos cognitivos humanos em casos como a aprendizagem, a tomada de decisão e a resolução de problemas (Capelli et al., 2018; Jain, 2018; Hr.com, 2017). O estudo da Inteligência Artificial visa possibilitar que os computadores consigam desenvolver comportamentos inteligentes, tendo como objetivo o desenvolvimento de um sistema onde as máquinas auxiliem a tomada de decisão, a pesquisa de informações e o controlo de objetos e situações (Jantan et al., 2010).

A Inteligência Artificial é assim demonstrada por máquinas, estas contrastando com a inteligência natural dos humanos (Jain, 2018), onde os seus processos cingem-se a sistemas inteligentes que detêm a capacidade de aprender e evoluir mediante conjuntos de ferramentas e algoritmos (Jarrahi, 2018). As utilidades cognitivas desta podem aumentar, melhorar e incrementar o trabalho humano por via do processamento de linguagem natural, da aprendizagem e da visão das máquinas. A possibilidade de os sistemas deterem a capacidade de aprender e melhorar de forma independente transforma a Inteligência Artificial num fator

que se revela ser fulcral para a automatização e para a tomada de decisão (Jarrahi, 2018).

4.1. A evolução da Inteligência Artificial

É determinante compreender a evolução da Inteligência Artificial, observando-a além de um simples avanço tecnológico, sendo a mesma um mercado crescente que progressivamente tem vindo a tornar-se numa característica fulcral da Quarta Revolução Industrial. Esta é apoiada pela que a antecede em aspetos como o desenvolvimento tecnológico informacional e eletrónico, porém, com particularidades distintas como a rapidez, a sua extensão e os impactos no sistema (Schwab, 2016). Como nos diz Schwartz (1989), é provável que a Inteligência Artificial - visto esta ter sido criada e desenvolvida pelos seres humanos - detenha capacidades e pensamentos próprios, podendo vir a tornar-se um agente ativo na participação e na relação social humana, no entanto, o desenvolvimento da mesma possibilitou que a sua aplicação em diversos setores, como da saúde, engenharia e produção de automóveis, gestão da produção e apoio ao cliente (Hmoud & Laslzo, 2019).

Embora com uma capacidade analítica superior, a Inteligência Artificial não consegue processar situações de senso comum, imprevisíveis e intuitivas com a mesma facilidade que os seres humanos o fazem, não conseguindo replicar experiências pessoais, pensamentos e a personalidade, sendo os humanos dotados de uma melhor intuição e pensamento geral, e é nesta linha de raciocínio que os atributos dos seres humanos e da Inteligência Artificial devem estabelecer uma correlação que permita compensar as limitações existentes, dado que as máquinas devem tratar de tarefas comuns, possibilitando aos humanos a concentração num trabalho mais criativo. A substituição do humano pela máquina pode, porém, originar efeitos negativos como uma força de trabalho desmoralizada e frustrada e, posto isto, as empresas mais bem-sucedidas serão as que conseguirem encontrar o equilíbrio entre o domínio analítico e a originalidade intuitiva. Nesta medida, os colaboradores devem progressivamente atualizar os seus conhecimentos analíticos, aliando-os aos seus recursos intuitivos, tendo como objetivo incrementar a sua vantagem competitiva (Jarrahi, 2018). Debatendo-se a utilidade que a Inteligência Artificial tem nas sociedades atuais, destacam-se algumas vantagens e desvantagens. Como vantagens sublinham-se os possíveis ganhos na produtividade, a melhoria na eficiência e a redução de custos a nível industrial, aliando-se isto a uma melhor qualidade devida, melhores previsões, e um auxílio nas tomadas de decisão, estando estas relacionadas quer com empresas ou particulares,

permitindo que as mesmas se tornem mais informadas (OECD, 2019). É de notar que no setor da saúde tem existido um aumento da procura por este tipo de mecanismos, dado que estes se revelam uma grande ajuda no combate e diagnóstico precoce de variadas doenças, e também no setor agrícola, melhorando a eficiência da agricultura por via do auxílio à adaptação das mudanças climáticas que presentemente se sentem e se supõem perdurar, aumentando ao mesmo tempo a segurança dos cidadãos (Comissão Europeia, 2020). Já como desvantagens, é por vezes reiterado que o uso da Inteligência Artificial apenas será um auxílio na maximização de lucro e desempenho por todos os setores económicos, nunca esta substituindo os recursos humanos na sua totalidade, nem a gestão dos mesmos (Pérez & Falótico, 2019), podendo esta levar, quando utilizada de forma errada, a um conjunto de tomadas de decisão ambíguas, discriminação baseadas em raça, género, etnicidade, e ao aumento de crimes do foro cibernético ou invasão e devassa da vida privada (Comissão Europeia, 2020).

4.2. A Inteligência Artificial e a Gestão de Recursos Humanos

Dada a complexidade dos fenómenos e dos desafios dos dados de Recursos Humanos, bem como da justiça e das restrições legais, ou mesmo das reações dos colaboradores, as tendências tecnológicas principiam a afetar a Gestão de Recursos Humanos nas organizações (Capelli et al., 2018) e, assim, a análise de Recursos Humanos baseada em Inteligência Artificial começa a ser aplicada em variadas funções (HR.com, 2017).

Como nos é demonstrado por Buzko et al. (2016) e por Jantan et al. (2010), os sistemas de decisão de Recursos Humanos começaram então a recorrer a técnicas inteligentes híbridas ou abordagens de Data Mining, permitindo assim a rápida análise de uma enorme quantidade de dados na seleção como o planeamento de carreiras, conhecimento, formação, feedback, previsão e identificação de indicadores de desempenho, custos ou lucros. Nos tempos que correm, um software já reconhece rostos e género, vozes ou humor, mentiras, níveis educacionais e capacidades cognitivas por via de entrevistas, sendo também criados chatbots que visem interagir com candidatos, entendendo e avaliando as suas motivações, ou mesmo até agendar entrevistas por videoconferência (Deloitte, 2018). Nisto, embora os líderes e gestores prevejam o aumento da utilização da Inteligência

Artificial por várias áreas e setores, a área de Recursos Humanos urge ser atualizada a nível tecnológico dado se revelar que a maioria dos profissionais tem poucos conhecimentos relativamente ao uso da mesma (HR.com, 2017). E embora seja comum a suposição de que a tecnologia causará perdas significativas de postos de trabalho, Bessen (2016) admite que essas perdas serão compensadas por um efeito de substituição que afetará os cargos, mas que, ao mesmo tempo, poderá também fomentar o emprego. Apesar disto, não existe a garantia de que a tecnologia aumentará a procura de mão-de-obra e, consequentemente o emprego, exigindo esta uma transição difícil que implicará a aprendizagem de novas competências, bem como eventuais mudanças organizacionais.

É então notável o avanço atual da Inteligência Artificial, estando progressivamente mais presente no nosso dia-a-dia, seja através das smarttv, assistentes virtuais que podem instalar-se em dispositivos móveis e até em casa, ou até mesmo através dos nossos telemóveis. Posto isto, é imprescindível a existência de uma entidade reguladora que promova a Inteligência Artificial de uma forma fiável, criando regras de conduta, visto que as organizações terão que avaliar riscos emergentes e ponderar questões ético-legais, permanecendo a Gestão de Recursos Humanos a enfrentar desafios como a obtenção de talento, a compreensão de clientes mais exigentes, a resistência à mudança e, claro está, o apoio que a liderança deverá dispensar relativamente a motivar o uso da tecnologia (Malhotra (2017). Nisto, é necessário atualizar regularmente conhecimentos e competências sobre a Inteligência Artificial, visando determinar onde esta se poderá revelar de maior utilidade. Para Malhotra (2017), alguns dos seus benefícios na Gestão de Recursos Humanos passam pelo recrutamento inteligente, a facilitação dos processos de triagem e entrevistas, o melhoramento da experiência de integração, como também a segurança dos dados e a sua transparência, a eficiência e a formação no local de trabalho, permitindo que as organizações continuem a ser competitivas. Uma necessidade de supervisão sobre estas tecnologias é necessária, tendo muitas empresas apostado na formação dos seus colaboradores para que estes trabalhem visando conseguirem treinar o software, assim, em vez de substituir os humanos, as máquinas mudarão as competências dos colaboradores, redefinindo funções e estruturas. Um dos principais desafios dos Recursos Humanos será então a identificação de quais serão as tecnologias e as combinações entre competências humanas e tecnológicas a utilizar (Deloitte, 2018).

A Inteligência Artificial é caracterizada por uma fusão de tecnologias e pela diminuição das fronteiras entre as esferas do digital, físico e biológico (Schwab, 2016). Alguns dos contributos, processos e instrumentos que esta pode providenciar à Gestão de

Recursos Humanos surgem conceitos como Big Data e Análise de Dados. O Big Data define-se como as grandes quantidades de dados que podem ser criados e analisados, bem como a forma de como os mesmos serão utilizados (Carty, 2014), um termo em evolução que abrange ferramentas comuns de bases de dados que permitem recolher, armazenar, organizar e analisar com eficiência um enorme volume e dimensão de dados (Angrave et al., 2016; Rouse, 2015). Através de softwares de bases de dados e da sua análise, é possível prever resultados e, posteriormente, utilizar informação em projetos de *machine learning* e aplicações avançadas (Angrave et al., 2016). Graças à sua eficiência e veracidade, o Big Data tem vindo a progredir como ferramenta de análise, fornecendo resultados e informações para a tomada de decisões e definição de estratégias. Segundo Pease et al. (2012), os Recursos Humanos são o diferenciador mais importante de uma organização e, aplicando processos de Big Data, a análise dos seus dados pode alterar a atuação dos colaboradores e da estratégia, oferecendo estes processos a análise preditiva e a oportunidade de incrementar a influência estratégica, bem como o valor (Carty, 2014). No entanto, a capacidade para processar grandes volumes e variedades de dados exige condições específicas, levando a que as organizações tenham de adequar os equipamentos e formar e adaptar os seus colaboradores responsáveis pelos projetos, devendo estes entender os dados e as análises para que estas possam ser aplicadas na previsão de resultados, bem como no dia-a-dia da organização (Rouse, 2015). A Análise de Dados pode ser observada como uma abordagem criada para uma melhor compreensão e avaliação de práticas e resultados organizacionais, bem como para uma melhor previsão e fundamentação de decisões, consistindo num meio de comunicação que reúne dados e caracteriza situações (Raghunatha & Lakshmikeerthi, 2017). As organizações encontram-se atualmente inseridas num mercado global que é dinâmico e competitivo, mas também incerto, o que leva a que as empresas enfrentem diversos desafios na gestão dos seus colaboradores, procurando maximizar o valor de cada investimento, como também soluções analíticas que auxiliem a previsão de situações (Fred, 2017). Outros contributos que a Inteligência Artificial pode dar à Gestão de Recursos de Recursos Humanos surgem na área do Recrutamento e Seleção, onde a Análise de Recursos Humanos se revela ser essencial em processos de recrutamento e seleção, avaliação e gestão de desempenho, podendo identificar lacunas no talento e justificar os investimentos na Gestão de Recursos Humanos (Raghunatha & Lakshmikeerthi, 2017), sendo esta análise uma ferramenta que pode influenciar o ritmo dos processos, medindo a eficácia e as tendências de *benchmark*, auxiliando no planeamento de medidas de retenção e de estratégias fundamentadas (Fred, 2017).

4.3 O uso responsável da Inteligência Artificial

É com o crescente uso da Inteligência Artificial que se levantam questões relacionadas com a privacidade, ética e consentimento, na medida de como é que as máquinas conseguirão ser imparciais, e mesmo até que ponto é que poderão recolher dados. Estas mesmas questões vão sendo esclarecidas consoante os desenvolvimentos existindo também, no entanto, aspetos que afetam a Análise de Recursos Humanos como, nomeadamente, a estrutura, a situação financeira, os mecanismos competitivos, a orientação para a inovação, bem como o tamanho das organizações. Nota-se então que os principais entraves à sua aplicação se relacionam com a inconsistência e com o acesso aos dados, com a qualidade destes e metodologias para a sua análise, como também com as competências e conhecimentos dos profissionais (Raghunatha & Lakshmikeerthi, 2017). A Inteligência Artificial alimenta então ansiedades, havendo dúvidas relativamente à segurança que esta providencia e confiabilidade, podendo existir como desvantagens a existência do risco de esta apresentar erros e ambiguidades relativamente à raça e género, promovendo a desigualdade social, ou seja, algoritmos enviesados que, em parte, levam a cabo decisões importantes dentro de uma organização, transgredindo valores e direitos humanos, como é o exemplo da privacidade (OECD, 2019).

Com esta parca fiabilidade relativamente ao uso da Inteligência Artificial, a Comissão Europeia ao longo dos anos erigiu propostas de regulamentação à sua utilização relativamente ao seu contexto prático. Constata-se o Plano de Coordenação para a Inteligência Artificial de 2018, o qual apresenta uma visão para acelerar os investimentos na Inteligência Artificial, podendo estes beneficiar a recuperação, visando da mesma forma incentivar a execução de estratégias nacionais para a Inteligência Artificial, eliminando a fragmentação, bem como enfrentar os desafios globais (Comissão Europeia, 2021). A Presidente da Comissão Europeia Ursula von der Leyen anunciou, posteriormente, nas suas diretrizes políticas uma abordagem europeia que tinha como objetivo ser coordenada nas implicações éticas e humanas da Inteligência Artificial, como também uma reflexão sobre o melhor uso do Big Data para a inovação. A Comissão apoiou então uma abordagem regulamentada que fosse orientada para o investimento, mas que também tivesse como objetivo a promoção da adoção da Inteligência Artificial, abordando os riscos associados a determinados usos desta nova tecnologia, promovendo assim a ideia de que a Inteligência Artificial deverá ser uma ferramenta para as pessoas, e também uma força para o bem da

sociedade visando, principalmente, incrementar o bem-estar humano (Comissão Europeia, 2020). E é então a 21 de abril de 2021 que a Comissão Europeia publica a Proposta de regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece as regras harmonizadas respeitante à Inteligência Artificial – A Lei da Inteligência Artificial, contendo esta um novo pacote legislativo relativamente aos primeiros quadros jurídicos sobre esta matéria, onde ficou patente uma abordagem regulamentada que permitiu a génese de uma categorização das possíveis utilizações da Inteligência Artificial, medidas e divididas pelo risco que representam, havendo o risco inaceitável, elevado, limitado e mínimo, onde o inaceitável representa os sistemas de Inteligência Artificial que são considerados como uma derradeira ameaça à segurança, meios de subsistência e direitos das pessoas, os quais são proibidos. Estes incluem aplicações ou sistemas de Inteligência Artificial que consigam manipular o comportamento humano, iludindo o livre-arbítrio dos utilizadores, como é o caso de brinquedos para menores com assistência de voz que promulgam comportamentos perigosos, bem como sistemas que possibilitam uma ‘classificação social’ por parte dos governos em vigor. Já relativamente ao risco elevado, este é representado por sistemas utilizados em infraestruturas críticas como os transportes, que possam arriscar a saúde e a vida das pessoas; na educação ou formação profissional que possam determinar o acesso às mesmas e à evolução profissional de qualquer pessoa, como é o caso de classificações de exames; componentes de segurança de produtos como o uso da Inteligência Artificial em cirurgias assistidas por robôs; serviços públicos e privados essenciais como a pontuação de crédito que impeça a obtenção de empréstimos; gestão da migração, controlo de fronteiras e asilo, como a verificação da autenticidade de documentos de viagem; administração da justiça e processos democráticos, como a aplicação da lei a um conjunto de factos em específico; e relativamente à gestão de trabalhadores, emprego e acesso ao trabalho por conta própria como a utilização de softwares de análise de currículos em processos de recrutamento. Embora estes softwares tenham sido apontados como sistemas que representam um risco elevado, visando serem utilizados de uma forma segura com a impressão de que serão bem empregues, foi delineado pela Comissão Europeia que esses serão alvo do cumprimento de alguns requisitos antes da sua total operacionalização, como é o caso dos sistemas adequados de avaliação e atenuação dos riscos; do registo da atividade com o objetivo de assegurar a rastreabilidade dos resultados; da elevada qualidade relativamente aos conjuntos de dados que alimentam o sistema, para que se possam minimizar os riscos e resultados discriminatórios; da pormenorizada documentação que consiga fornecer a totalidade das informações necessárias sobre o sistema, bem como o

objetivo deste, de forma a que as autoridades consigam avaliar a sua conformidade; das informações claras transmitidas adequadamente ao utilizador; das medidas de supervisão adequada que visam minimizar riscos; e do nível elevado de segurança, exatidão e solidez. No patamar do risco limitado encontram-se os sistemas de Inteligência Artificial como os chatbots onde os seus utilizadores se encontram cientes da comunicação desempenhada com uma máquina. Por fim, quanto ao risco mínimo entende-se pelos jogos de vídeo ou pelos filtros de spam baseados em Inteligência Artificial onde, nestes casos específicos, o projeto de regulamento não desempenha qualquer intervenção, dado que estes sistemas de Inteligência Artificial acabam por representar somente um risco mínimo, ou até nulo, respeitante aos direitos ou segurança dos cidadãos. Com os grandes esforços levados a cabo pela Comissão Europeia para capacitar a União Europeia dos benefícios que a Inteligência Artificial poderá oferecer a nível pessoal, profissional e de bem-estar comunitário, esta proposta tornou prioritária a criação de condições propícias ao desenvolvimento e adoção desta por via do intercâmbio, partilha de dados, e investimento em tecnologias e capacidades de software, promulgando assim a Inteligência Artificial desde a sua génese até à finalidade que esta detém no mercado. Assim, a Comissão Europeia criou o objetivo da criação de parcerias público-privadas, mobilizando e desenvolvendo capacidades de investigação nesta área e, ao mesmo tempo, disponibilizando instalações de teste e experimentação, como também polos de inovação digital, às administrações públicas e às Pequenas e Médias Empresas. É determinante que seja assegurado que a Inteligência Artificial esteja constantemente ao serviço dos cidadãos, devendo esta ser conotada ao bem-estar societário, permanecendo na vanguarda do desenvolvimento e implantação de uma Inteligência Artificial que seja fiável e totalmente segura (Comissão Europeia, 2021).

E foi no dia 9 de dezembro de 2023 que o Parlamento Europeu chegou a um acordo provisório com o Conselho no que diz respeito à Lei da Inteligência Artificial. O texto que ficou acordado terá de ser, *a posteriori*, formalmente aprovado pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho para que se possa tornar numa lei da União Europeia, onde o primeiro passo será que as comissões parlamentares do Mercado Interno e das Liberdades Cívicas votem o acordo numa próxima reunião. A proposta apresentada visa estabelecer salvaguardas para a Inteligência Artificial de um modo geral, limitações para o uso de sistemas de identificação biométrica por forças policiais, proibições de *social scoring* – sistemas de avaliação ou pontuação que medem o comportamento social de indivíduos baseando-se em diversas variáveis como interações sociais, histórico de crédito e comportamento de compra - e do uso da Inteligência Artificial visando manipular ou explorar vulnerabilidades do utilizador.

É também reconhecido o direito de os utilizadores poderem apresentar queixas e exigir significativas explicações, além de serem possíveis multas que variam entre 35 milhões de euros ou 7% do facturamento global a 7,5 milhões ou 1,5% do facturamento. Chegou-se então a acordo político com o Conselho sobre um projeto de lei que garanta que a utilização da Inteligência Artificial na Europa seja segura, que respeite os direitos fundamentais e a democracia, enquanto as empresas se possam expandir e prosperar. Algumas exceções foram estabelecidas para a aplicação da lei, as quais permitem o uso de sistemas de identificação biométrica nas forças policiais em espaços públicos, sujeitos estes a autorização judicial prévia e a uma lista estritamente definida de ofensas e crimes. Já para os sistemas de Inteligência Artificial categorizados como de alto risco, acordou-se claras obrigações que incluem avaliações obrigatórias impactantes nos direitos fundamentais. Modelos de Inteligência Artificial de risco inaceitável terão de realizar avaliações de modelo, mitigar os seus altos riscos, como também realizar testes adversariais – sistemas submetidos a tentativas intencionais e controladas de ataque por parte de especialistas de segurança, os conhecidos “*hackers éticos*” - reportando à Comissão Europeia incidentes graves, assegurando a cibersegurança, bem como reportar acerca da sua eficiência. Posto isto, foram também adotadas medidas que visam apoiar a inovação e as Pequenas e Médias Empresas, promovendo ambientes de testes regulatórios e testes do mundo real. Qualquer incumprimento das normas poderá resultar em avultadas multas após a aprovação pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho (Parlamento Europeu, 2023).

Evidencia-se então o termo da Inteligência Artificial Responsável. Como nos dizem Wang et al. (2020), esta opera focando-se na transparência, confiança e explicabilidade. É imposta a transparência dos dados, dado que o uso da Inteligência Artificial em determinada organização deverá possibilitar aos seus *stakeholders* uma compreensão plena de como estes são processados no uso de um algoritmo, o qual só poderá ser confiável se não apresentar parcialidades ou enviesamentos. Posto isto, os dados terão de ser de grande qualidade, visando mitigar resultados tendenciosos e, para mitigar essa qualidade e confiabilidade, devem ser criadas regras regulamentadoras da implementação de uma aplicação que é inteligente de maneira artificial, como o exemplo do Regulamento Geral de Proteção de Dados redigido pela União Europeia, que objetiva proteger os direitos dos indivíduos relativamente à privacidade dos seus dados pessoais. Revela-se então determinante a criação de programas de formação indicada para lidar com a Inteligência Artificial de uma forma responsável, que formarão e educarão determinada equipa para um uso ético do manuseamento dos dados (Wang et al., 2020).

Chegados a este ponto, considera-se que a Inteligência Artificial poderá ter inúmeras utilizações, as quais, usadas corretamente, poderão trazer um conjunto avultado de benefícios às pessoas e às organizações, utilizando novas ferramentas, apoiando no desenvolvimento de competências de colaboradores e equilibrando as combinações entre competências humanas e tecnológicas que poderão ser usadas. No entanto, para além disto, a Inteligência Artificial poderá ter algum peso na marca do empregador e é neste sentido que se pretende descortinar: **Qual a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding?**

5. MÉTODO

Como nos é demonstrado por Kothari (2004; citado por Ragab & Arisha, 2017, p. 2) a metodologia é baseada numa “*maneira sistemática de resolver um problema de investigação*”. Neste aspeto, torna-se determinante a definição de um problema de investigação para o prosseguimento de uma investigação e, por conseguinte, para o delinear de uma metodologia que se revele mais apropriada a ser utilizada, dado que esta deverá ir de encontro ao objetivo e à natureza do tópico em questão (Bell, 2005; citado por Ragab & Arisha, 2017, p.2).

Este capítulo expõe o problema de investigação derivado da lacuna identificada na revisão de literatura – esta delineada nos objetivos geral e específicos – como também a fundamentação para a metodologia de investigação adotada, por via de estudos epistemológicos que corroboram as escolhas feitas durante todo o processo com o intuito de responder à pergunta de investigação: “**Qual a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding?**”.

5.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente investigação passa por **desmistificar a influência que a Inteligência Artificial tem atualmente no Employer Branding**, contribuindo desta forma para que futuramente se incremente, ou reduza, a sua utilização nas diversas estratégias e conjuntos de práticas que as organizações empregam visando atrair, reter e motivar os seus colaboradores, como também na construção de uma marca empregadora forte e positiva, dando assim, por conseguinte, resposta à pergunta de investigação que brotou da vasta revisão da literatura e que orientou este estudo empírico.

5.2 Objetivos específicos

Esta investigação tem como objetivos específicos:

1. Compreender em profundidade os conceitos de Employer Branding e de Inteligência Artificial, analisando a relação existente entre os mesmos;
2. Entender as impressões do público, bem como de gestores de recursos humanos, relativamente à Inteligência Artificial;
3. Determinar como é a sua aceitação tecnológica respeitante a estas tecnologias;
4. Perceber como se relacionam com a implementação da Inteligência Artificial nas organizações;
5. Analisar que tipo de influência a Inteligência Artificial tem no Employer Branding;

5.3 Fundamentação da escolha metodológica

Dá-se pelo nome de triangulação na investigação quando se utiliza mais do que uma abordagem para a investigação de uma questão. O objetivo desta triangulação é incrementar a confiança nos resultados por via da confirmação de uma proposta utilizando duas ou mais abordagens diferentes. A combinação de resultados de duas ou mais abordagens rigorosas providencia uma imagem mais abrangente dos resultados, ao invés do que qualquer uma das abordagens conseguiria fazer de forma isolada (Heale & Forbes, 2013). Como afirmam Downward & Mearman (2007), a triangulação metodológica aumenta a credibilidade e a validade da pesquisa empírica, e é neste sentido que os dados que originaram este trabalho de investigação foram recolhidos seguindo esta abordagem, combinando mais de um método para recolher e analisar os mesmos.

Posto isto, na presente investigação serão usadas tanto a abordagem Qualitativa, como também a abordagem Quantitativa, recorrendo a diversos métodos dentro destas. A eficácia de um método pode conseguir compensar as deficiências de outros métodos, resultando isto em descobertas inovadoras ou evidenciando padrões e relações intrínsecas que, com apenas uma única abordagem metodológica, poderiam passar despercebidos. É então tarefa do investigador identificar uma forma coerente de conjugar os métodos

contrastantes utilizados, visando encontrar uma proposta de resposta à sua pergunta de investigação, de uma forma robusta e perceptível, que é o que se pretende atingir ao longo deste presente estudo. Assim, segundo Silverman (2011), entende-se que a investigação científica faz aquisição de conhecimento de diversas maneiras:

- Determina o que precisa “de ser encontrado”, revendo conhecimento científico prévio frequentemente por via de artigos científicos;
- Formula um problema, comumente sintetizado numa pergunta de investigação que guia a procura, apoiada em teoria e conceitos aceites pela comunidade científica;
- Emprega métodos rigorosos e diversos visando descobrir fatos novos e surpreendentes, ao contrário de se limitar apenas a confirmar o já conhecido;
- Procura frequentemente conhecimento por conhecimento, não se limitando a “resolver problemas”;

É por via deste entendimento que surge a génese da definição primária da pesquisa, a qual tem como objetivo espelhar o caminho do método científico, transposto para a presente investigação, e é nesta que podemos encontrar, como já mencionado, as duas abordagens metodológicas: Qualitativa e Quantitativa. Relativamente à abordagem qualitativa, a qual se enquadra num paradigma holístico-interpretativo, esta possibilita um melhor conhecimento da situação, privilegiando uma abordagem interpretativa (Sousa & Costa, 2014) e, posto isto, admitimo-la como uma metodologia, que nos pareceu adequada, numa primeira incursão no tema, dado que a influência que a Inteligência Artificial tem atualmente no Employer Branding, embora referenciada em alguns trabalhos, ainda não se encontra estudada em profundidade e, desta forma, a compreensão detalhada dos fenómenos em causa requer uma aproximação que possibilite interpretar significados (Maxwell, J.A., 1996), e explorar, frequentemente de maneira teórica, fenómenos e dimensões até aí desconhecidas. Quando se refere o requerimento de uma aproximação que possibilite interpretar significados, referimo-nos a chegar ao conhecimento por via do método

científico, o qual, na sua essência, é uma forma bastante diferenciada de chegar ao conhecimento, ao contrário daquela a que nos referimos no senso comum (Silverman, 2011).

Em contrapartida, como afirma Muijs (2010), a abordagem quantitativa - enquadrada num paradigma hipotético-dedutivo – enfatiza medidas objetivas e a análise estatística, matemática ou numérica de dados recolhidos através de pesquisas, questionários, ou pela manipulação de dados estatísticos pré-existentes utilizando técnicas computacionais. A pesquisa quantitativa foca-se em recolher dados numéricos e generalizá-los em grupos de pessoas ou na explicação de um fenómeno específico. O objetivo geral de uma investigação usando métodos quantitativos passa por classificar características, contá-las e originar modelos estatísticos visando explicar o que é observado (Stockemer, 2019). Os métodos de investigação quantitativa são originados para utilizar métodos científicos e estatísticos que têm o objetivo de desenvolver e testar hipóteses, frequentemente com a intenção de aprofundar a nossa compreensão sobre o mundo e o seu funcionamento. Esta abordagem a que nos referimos deriva de uma epistemologia positivista, a qual acredita na existência de uma realidade objetiva que, dado isto, pode ser expressa tanto numericamente, como através de conceitos que se revelam estatisticamente significantes, baseando-se em resultados quantitativos, interpretação, testes de teorias, estatística, dados exatos e confiáveis (Silvino, 2007). Sistematiza-se então na tabela *infra* as características de cada uma das abordagens que entendemos se completarem e que são, necessariamente, mais fortes em conjunto do que isoladamente.

Tabela 1

Diferenças entre metodologias

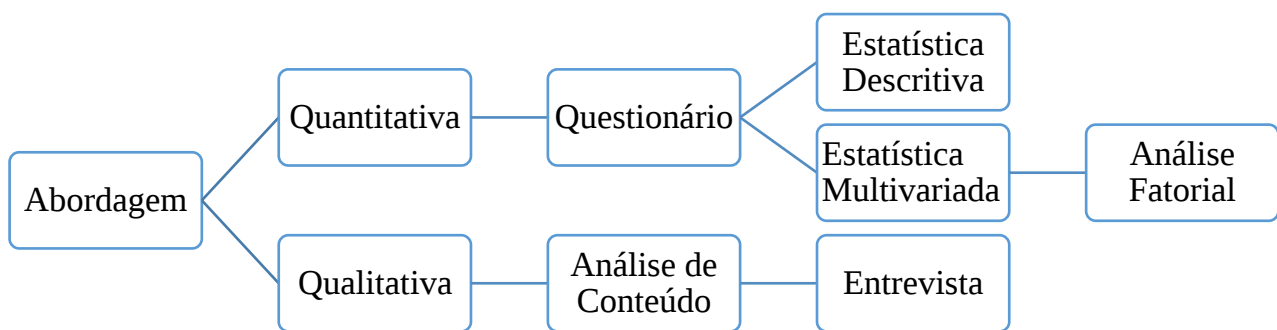
Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa
Descreve fenómenos em contexto;	Gera dados que possibilitam a análise numérica;
Interpreta processos ou significados;	Utiliza cálculo estatístico;
Utiliza conceitos-base teóricos;	Utiliza <i>software</i> de análise estatística e escalas validadas;
Pretende “compreender”;	Pretende explicar e correlacionar;

Nota: Adaptado de Silverman (2011)

Cada um dos paradigmas metodológicos utilizou métodos e técnicas próprias desse paradigma. As técnicas de pesquisa viabilizam análises específicas alinhadas à metodologia adotada na investigação em que são empregues. Nisto, apresentamos assim a caracterização dos métodos e respectivas técnicas utilizados em cada uma das abordagens, anteriormente referidas, na presente investigação, elaborando de seguida uma justificativa das escolhas.

Figura 9

Métodos e Técnicas utilizados nesta investigação



Como forma de iniciar esta investigação, elaborou-se uma revisão da literatura sob o intuito de se perceber o conceito de Employer Branding detalhadamente. Através desta tentou-se entender, por um lado, no que consistia este conceito, e, por outro lado, analisar em que se baseia conceito de Inteligência Artificial e de como esta tem vindo, progressivamente, a influenciar e a transformar os diversos processos existentes dentro da Gestão de Recursos Humanos ao longo do tempo. Analisando toda a literatura científica relevante - predominantemente da última década (2010-2020) – reuniram-se esforços para que se compreendessem quais seriam as lacunas que poderiam existir, encontrando consequentemente um ângulo onde a presente investigação pudesse dar um contributo real e servir para fazer parte da discussão sobre este conceito.

De seguida, pretende-se elaborar um questionário, visando assim consolidar os

resultados obtidos através do estudo qualitativo, porém, desta vez, junto daqueles a quem a Inteligência Artificial deve impactar, ou seja, as gerações presentes no mercado de trabalho. O questionário em questão constituirá a base para o estudo quantitativo. Cada questionário deve ser elaborado sob medida relativamente à investigação a que este se destina, incluindo um conjunto de questões respeitantes ao tema em estudo (Roopa & Rani, 2012), e, assim, espera-se construir um questionário que se afirme como um bom instrumento de recolha de dados para a investigação quantitativa (Krosnick, 2017). Após a elaboração do mesmo, será feita a recolha de dados para o estudo quantitativo, mediante o lançamento do questionário nas redes sociais. A utilização de dados recolhidos por via das redes sociais visando potenciar a investigação com utilização de inquéritos por questionário é um campo de estudo recente que detém uma vasta gama de aplicações, sendo evidente o potencial desta abordagem (Bianchi et al., 2023) podendo a mesma alavancar diferentes formas de fazer avançar o paradigma deste tipo de investigação. Com o despontar das redes sociais, estas tornaram-se no “sítio” onde as pessoas se encontram na Internet e, à luz deste novo movimento social, estas podem e devem ser observadas como a forma potencial de chegar, rapidamente, a um maior número de participantes em investigações na área das ciências sociais (Kayam & Hirsch, 2012). Com este estudo quantitativo pretende-se analisar as duas partes interessadas e, já tendo sondado os profissionais da área tentaremos, sob o mesmo, entender, mediante uma análise estatística robusta e nos resultados daí decorrentes, qual a influência que a Inteligência Artificial tem no Employer Branding.

Como forma de tratamento dos dados recolhidos, através do questionário, usaremos diversos métodos e técnicas do paradigma quantitativo, tais como a estatística descritiva e multivariada. A estatística descritiva define-se por um instrumento analítico utilizado para descrever, resumir, e originar conclusões sobre os dados. Os dois principais objetivos da estatística consistem na estatística descritiva e na estatística inferencial. Ao passo que a estatística descritiva envolve a recolha, organização e resumo de um conjunto de dados em específico, a estatística inferencial diz respeito à conclusão de uma população mediante os resultados obtidos numa amostra (Simonet, 2005). De uma forma geral, todas as técnicas de análise estatística que avaliam, em simultâneo, múltiplas medidas sobre o objeto de investigação podem ser consideradas como uma análise multivariada (Hair et al., 2019), sendo que nesta investigação usaremos, dentro da estatística multivariada, técnicas específicas como a análise fatorial exploratória. As técnicas de análise multivariada são frequentemente usadas pela investigação dando, assim, uma forte contribuição relativamente à formação do conhecimento (Tabachnick & Fidell, 2019).

Frequentemente utilizada nos estudos das ciências sociais sob o objetivo de ‘*avaliar a dimensionalidade de uma série de indicadores de maneira a identificar o menor número de traços latentes que explica o padrão das correlações*’ (Costello & Osborne, 2005: pp 27), a análise fatorial pode possibilitar-nos perceber melhor quais as ferramentas que detêm uma importância real para o público a que são destinadas. O princípio de uma análise fatorial consiste numa matriz de correlação ou de covariância entre todas as variáveis de interesse e, é segundo esta matriz que tentamos entender a relação entre os itens (Costello & Osbourne, 2005). Dado que a análise fatorial poderá definir um menor número de fatores, isso facilita a descoberta de relações que, a ‘olho nu’, não seriam patentes, representando cada fator uma combinação linear das variáveis originais. Os fatores em questão representam as dimensões latentes, consistindo num resumo das variáveis originais que, contudo, conseguem manter a representatividade das características das variáveis originais, definindo-se isto como a grande vantagem desta técnica (DiStefano et al., 2009). Através desta Análise Fatorial Exploratória, tentaremos descortinar quantas e quais as dimensões (que no nosso estudo representam a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding) que podemos identificar com relevância, isto é, que dentro de si contenham informação original importante.

Estando este passo concluído, o passo seguinte prende-se com um estudo qualitativo exploratório que nos permita desenvolver uma visão mais compreensiva (Hsieh & Shannon, 2005) acerca da influência que a Inteligência Artificial exerce no *Employer Branding*. Os métodos de investigação qualitativa revelam-se valiosos relativamente a fornecer descrições ricas de fenómenos complexos; seguir acontecimentos inesperados ou únicos; dar voz àqueles cujas opiniões não são ouvidas com frequência; iluminar a experiência e interpretação de acontecimentos por atores detentores de interesses e papéis bastante distintos; dirigir explorações iniciais que visam desenvolver e gerar teorias, como também testar hipóteses; e avançar para explicações (Sofaer, 1999). Para concretizar o que se acabou de descrever elaborámos uma entrevista fechada a ser apresentada a profissionais, responsáveis, na sua organização, pela área em estudo, com uma última pergunta aberta servindo para dar espaço a possíveis ferramentas que não se encontrem contempladas pela nossa revisão teórica. A análise de conteúdo das entrevistas a que nos referimos, será elaborada pelo ChatGPT, um suporte analítico de Inteligência Artificial.

Mediante estes dois pontos de vista – os profissionais de recursos humanos e a força de trabalho – pretende-se, depois de uma reflexão fundamentada nos resultados de toda a

investigação descrita *supra*, propor uma resposta para a nossa pergunta de investigação, apresentando **qual a influência que a Inteligência Artificial tem no Employer Branding.**

6. Abordagem quantitativa

6.1. Estudo quantitativo

A primeira parte da investigação empírica consiste numa abordagem quantitativa. Para esta abordagem foi escolhido um estudo quantitativo, o qual utilizará a estatística multivariada, que se pode definir como: “Qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis” (Hair et al., 2013, p. 27). Este tipo específico de análise é utilizado quando existem diversas variáveis (independentes e/ou dependentes) correlacionadas entre si. A estatística multivariada possibilita uma melhor compreensão dos comportamentos complexos em ambiente de trabalho, permitindo, da mesma forma, manter correlações naturais entre as múltiplas influências sem isolar variáveis ou indivíduos. Esta análise agrega técnicas como a análise fatorial, a qual usaremos na presente investigação.

6.1.1. Amostra

A amostra, no presente estudo, é baseada numa amostra por conveniência, isto é, não probabilística, a qual é um tipo de amostragem onde os indivíduos ou elementos da população não dispõem da mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra (Maravelakis, 2019). Assim, significa que a escolha dos participantes não é aleatória e que não pode ser medida em termos de probabilidade. Contrastando com a amostragem probabilística onde cada indivíduo tem uma hipótese igual de ser selecionado, na amostragem não probabilística o pesquisador seleciona os participantes baseando-se em critérios específicos, como é o caso da acessibilidade, conveniência ou outros fatores subjetivos (Ajay & Micah, 2014). É por esta razão que a amostra não probabilística é frequentemente considerada menos representativa da população em geral, não devendo esta ser utilizada para inferência. Este tipo de amostragem, como considera Marôco (2018), revela-se muito prático em determinados cenários, ou seja, a amostragem não probabilística poderá ser útil em certas situações, como é o caso de estudos exploratórios, pesquisas qualitativas, ou quando é impossível obter uma amostra probabilística devido

a restrições de tempo, orçamento e/ou logística. Generalizando, esta pode ainda ser mais eficiente em termos de tempo e recursos (Ajay & Micah, 2014), fatores decisivos na escolha deste tipo de amostragem para a investigação que aqui decorre.

6.1.2. Instrumento de recolha de dados

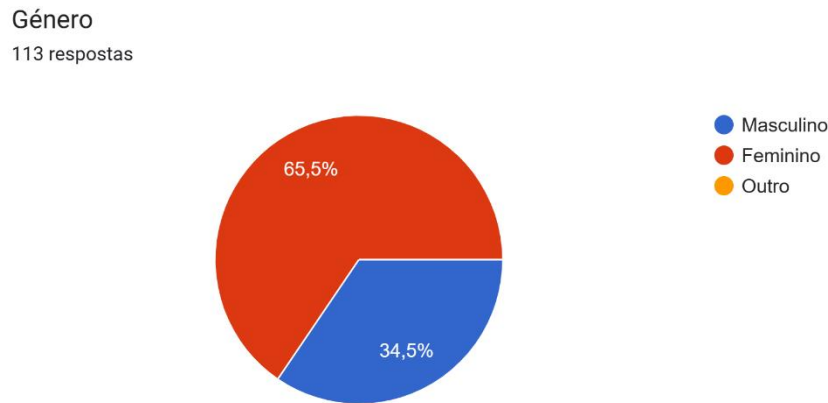
O instrumento de recolha de dados foi um questionário (vd. Anexo 1), adaptado de Costa, B. (2022), especificamente elaborado para este estudo (vd. Tab. X). A utilização de um questionário erigido de base para esta investigação atende à premissa de que os questionários devem ter sempre uma finalidade definida, estando esta diretamente relacionada com os objetivos da investigação, sendo claro, de primeira instância, como os resultados serão utilizados (Roopa & Rani, 2012). O questionário foi disponibilizado *online*, sendo para tal utilizada a ferramenta do Google Forms (vd. Anexo 1), aberto para respostas de dia 5/02 até dia 1/04 de 2024. A partilha do mesmo foi feita mediante redes sociais, tais como: Facebook, LinkedIn e Instagram. Visando potenciar respostas por parte da geração Z – geração de pessoas nascidas, em média, entre a segunda metade da década de 1990 e o ano de 2010 – foi bastante utilizado o Instagram Stories, posto que, esta geração de que falamos está presentemente a ingressar o mercado de trabalho, detendo características bastante particulares, o qual é de interesse a esta investigação (Kertamukti, 2022). Foram recolhidas 113 respostas válidas para este estudo.

6.1.3. Caraterização da amostra

A amostra, como podemos constatar na Figura 10, é constituída maioritariamente por inquiridos do género feminino, com um total de 74 inquiridos, representando 65,5% do total, enquanto o género masculino com 39 inquiridos, representa 34,5% do total.

Figura 10

Género dos inquiridos

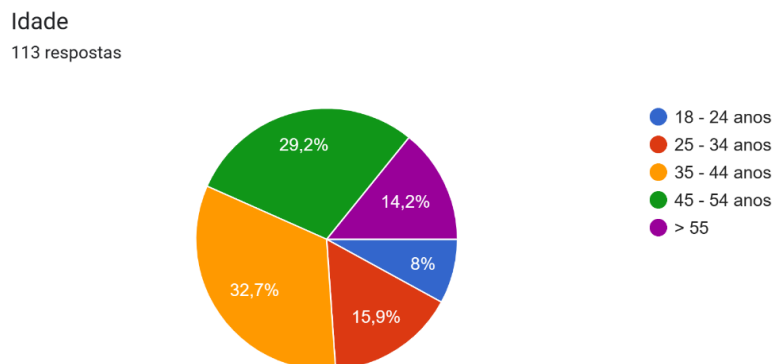


Nota: Extraído do Google Forms.

No que diz respeito à idade dos inquiridos (vd. Fig. 11), a amostra é constituída por 9 inquiridos com idade compreendida entre 18 e 24 anos, representando 8% do total; 18 inquiridos com idade compreendida entre 25 e 34 anos, representando 15,9% do total; 37 inquiridos com idade compreendida entre 35 e 44 anos, representando 32,7% do total; 33 inquiridos com idade compreendida entre 45 e 54 anos, representando 29,2% do total; e 16 inquiridos com idade igual ou superior a 55 anos, representando 14,2% do total.

Figura 11

Idade dos inquiridos



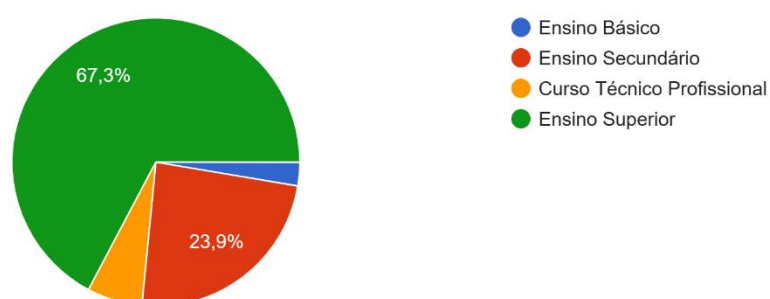
Nota: Extraído do Google Forms.

Relativamente às Habilitações Literárias dos Inquiridos (vd. Fig. 12), a amostra é constituída por 3 inquiridos detentores do ensino básico, representando 2,7% do total; 27 inquiridos detentores do ensino secundário, representando 23,9% do total; 7 inquiridos detentores de curso técnico profissional, representando 6,2% do total; e 76 inquiridos detentores de ensino superior, representando 67,3% do total.

Figura 12

Habilitações Literárias dos Inquiridos

Habilitações literárias
113 respostas



Nota: Extraído do Google Forms.

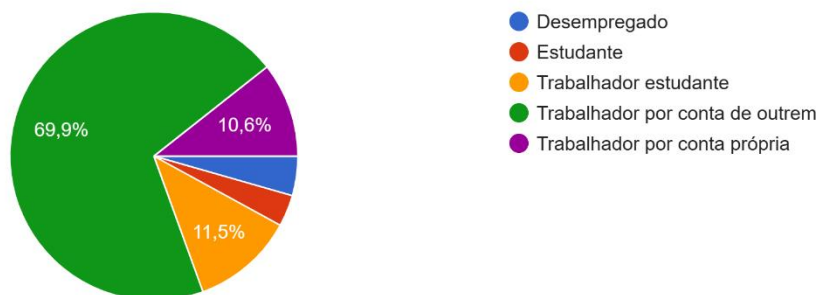
Respeitante à situação profissional dos inquiridos (vd. Fig. 13), a amostra é constituída por 5 inquiridos na situação profissional de desempregado, representando 4,4% do total; 4 inquiridos na situação profissional de estudante, representando 3,5% do total; 13 inquiridos na situação profissional de trabalhador estudante, representando 11,5% do total; 79 inquiridos na situação profissional de trabalhador por conta de outrem, representando 69,9% do total; e 12 inquiridos na situação profissional de trabalhador por conta própria, representando 10,6% do total.

Figura 13

Situação profissional dos Inquiridos

Situação profissional

113 respostas



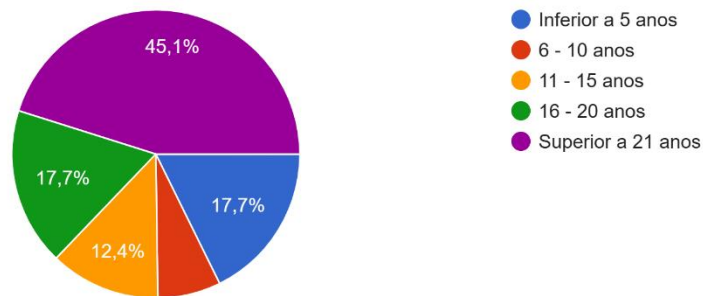
Nota: Extraído do Google Forms.

No que toca à experiência profissional dos inquiridos (vd. Fig. 14), a amostra é constituída por 20 inquiridos com uma experiência profissional inferior a 5 anos, representando 17,7% do total; 8 inquiridos com uma experiência profissional entre 6 e 10 anos, representando 7,1% do total; 14 inquiridos com uma experiência profissional entre 11 e 15 anos, representando 12,4% do total; 20 inquiridos com uma experiência profissional entre 16 e 20 anos, representando 17,7% do total; e 51 inquiridos com uma experiência profissional superior a 21 anos, representando 45,1% do total.

Figura 14

Experiência Profissional dos Inquiridos

Experiência Profissional
113 respostas

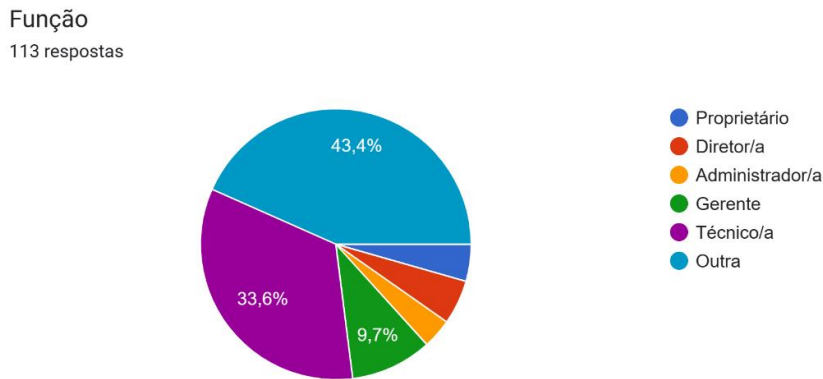


Nota: Extraído do Google Forms.

Em relação à função dos inquiridos (vd. Fig. 15), a amostra é constituída por 5 inquiridos que exercem a função de proprietário, representando 4,4% do total; 6 inquiridos que exercem a função de diretor/a, representando 5,3% do total; 4 inquiridos que exercem a função de administrador/a, representando 3,5% do total; 11 inquiridos que exercem a função de gerente, representando 9,7% do total; 38 inquiridos que exercem a função de técnico/a, representando 33,6% do total; e 49 inquiridos que exercem outra função, representando 43,4% do total.

Figura 15

Função dos Inquiridos



Nota: Extraído do Google Forms.

6.1.4. Análise e discussão de resultados

6.1.4.1. Alpha de Cronbach

Aferir o grau de confiabilidade do instrumento de recolha de dados é crucial em qualquer investigação, sendo o Alpha de Cronbach a estatística que mais tem sido utilizada para tal (Hill & Hill, 2008). Este instrumento foi desenvolvido para facultar uma medida da consistência interna de uma escala ou teste, visto que os seus valores alternam entre os números 0 e 1 (Tavakol & Dennick, 2011). De uma forma simples, podemos afirmar que a confiabilidade é a analogia do instrumento com ele próprio (Tavakol & Dennick, 2011), isto é, a fiabilidade consiste na capacidade de um instrumento medir de forma consistente. Hill & Hill (2008) afirmam que é rigorosamente necessário que o Alpha de Cronbach tenha valores que ultrapassem os 0,80, visando garantir propriedades psicométricas exigíveis, assegurando desta forma uma boa consistência interna do instrumento em uso.

Como podemos observar nas Tabelas 2 e 3, o Alpha de Cronbach obtido tem um coeficiente de 0,880 para a totalidade dos itens, o que se traduz num instrumento de recolha

de dados que apresenta uma boa consistência interna (Pestana & Gageiro, 2003). Observa-se ainda que não existem *missing values*, ou seja, que será considerada a totalidade dos casos.

Tabela 2

Alpha de Cronbach – Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	113	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	113	100,0
a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.			

Nota: Extraído do SPSS.

Tabela 3

Alpha de Cronbach – Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,880	34

Nota: Extraído do SPSS.

6.1.4.2. Estatística Descritiva

Antes de mais, o que ressalta na análise de frequências (como descrito nas tabelas 4 a 30?) é o nível de concordância pela nossa amostra relativamente às questões apresentadas que, na esmagadora maioria dos casos é Concordo, dado a 28 das nossas 34 questões, sendo que apenas 6 delas obtiveram resultados abaixo desta categorização. Mesmo nessas seis, apenas uma delas teve um peso maior no lado negativo (Discordo | Discordo Totalmente), sendo dada, nas outras 5, uma maior percentagem à categorização neutra (Não Concordo nem Discordo). Cabe agora perceber, em maior detalhe, os resultados obtidos na análise de frequências levada a cabo.

No que diz respeito à questão “A organização em que se insere está preparada para receber para receber ferramentas de Inteligência Artificial” (vd. Tab. 4), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 34,5% de respostas Concordo, que representam 39 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 8 responderam Discordo Totalmente (7,1%).

Tabela 4

A organização em que se insere está preparada para receber para receber ferramentas de Inteligência Artificial.

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	19	16,8
	2	39	34,5
	3	23	20,4
	4	24	21,2
	5	8	7,1
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “Recorre à digitalização e outros instrumentos recentes” (vd. Tab. 5), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 58,4% de respostas Concordo, que representam 66 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 8 responderam Não Concordo nem Discordo (7,1%).

Tabela 5

Recorre à digitalização e outros instrumentos recentes

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	29	25,7
	2	66	58,4
	3	8	7,1
	4	10	8,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “Encontram-se nesta implementadas práticas de Gestão de Recursos Humanos que são atuais e inovadoras” (vd. Tab. 6), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 45,1% de respostas Concordo, que representam 51 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 7 responderam Discordo Totalmente (6,2%).

Tabela 6

Encontram-se nesta implementadas práticas de Gestão de Recursos Humanos que são atuais e inovadoras

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	9	8,0
	2	51	45,1
	3	27	23,9
	4	19	16,8
	5	7	6,2
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão ‘‘Para melhorar as competências humanas, esta recorre a ferramentas de Inteligência Artificial’’ (vd. Tab. 7), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 31% de respostas Concordo, que representam 35 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 6 responderam Concordo Totalmente (5,3%)

Tabela 7

Para melhorar as competências humanas, esta recorre a ferramentas de Inteligência Artificial

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	6	5,3
	2	35	31,0
	3	28	24,8
	4	32	28,3
	5	12	10,6
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão ‘‘Os colaboradores são incentivados a aprimorar e desenvolver os seus conhecimentos’’ (vd. Tab. 8), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 51,3% de respostas Concordo, que representam 58 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 5 responderam Discordo Totalmente (4,4%).

Tabela 8

Os colaboradores são incentivados a aprimorar e desenvolver os seus conhecimentos

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	19	16,8
	2	58	51,3
	3	21	18,6
	4	10	8,8
	5	5	4,4
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “Os colaboradores encontram-se preparados para a era digital” (vd. Tab. 9), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 38,9% de respostas Concordo, que representam 44 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 4 responderam Discordo Totalmente (3,5%).

Tabela 9

Os colaboradores encontram-se preparados para a era digital

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	11	9,7
	2	44	38,9
	3	28	24,8
	4	26	23,0
	5	4	3,5
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “Já recebi formação em digitalização” (vd. Tab. 10), a resposta obtida foi, na sua maioria, de discordância, apresentando 31% de respostas Discordo, que representam 35 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 13 responderam Não Concordo nem Discordo (11,5%).

Tabela 10

Já recebi formação em digitalização

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	16	14,2
	2	32	28,3
	3	13	11,5
	4	35	31,0
	5	17	15,0
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “A aceitação de instrumentos tecnológicos constitui um processo difícil e desafiante” (vd. Tab. 11), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 65,5% de respostas Concordo, que representam 74 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 2 responderam Discordo Totalmente (1,8%).

Tabela 11

A aceitação de instrumentos tecnológicos constitui um processo difícil e desafiante

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	14	12,4
	2	74	65,5
	3	12	10,6
	4	11	9,7
	5	2	1,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “A utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à aprendizagem tradicional” (vd. Tab. 12), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 50,4% de respostas Concordo, que representam 57 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 12

A utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à aprendizagem tradicional

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	27	23,9
	2	57	50,4
	3	19	16,8
	4	9	8,0
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “A Inteligência Artificial é um fenómeno que traz valor à Gestão de Recursos Humanos, melhorando a sua eficiência” (vd. Tab. 13), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 51,3% de respostas Concordo, que representam 58 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 8 responderam Discordo (7,1%).

Tabela 13

A Inteligência Artificial é um fenómeno que traz valor à Gestão de Recursos Humanos, melhorando a sua eficiência

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	21	18,6
	2	58	51,3
	3	26	23,0
	4	8	7,1
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “Encontra-se familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial” (vd. Tab. 14), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 52,2% de respostas Concordo, que representam 59 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 14 responderam Discordo (12,4%).

Tabela 14*Encontra-se familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial*

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	21	18,6
	2	59	52,2
	3	19	16,8
	4	14	12,4
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “Sente-se apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial” (vd. Tab. 15), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 49,6% de respostas Concordo, que representam 56 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 15*Sente-se apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial*

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	13	11,5
	2	56	49,6
	3	26	23,0
	4	17	15,0
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “Recorre facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções” (vd. Tab. 16), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 53,1% de respostas Concordo, que representam 60 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 11 responderam Discordo (9,7%).

Tabela 16

Recorre facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	21	18,6
	2	60	53,1
	3	21	18,6
	4	11	9,7
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “Os colaboradores apresentam resistência à mudança e à inovação” (vd. Tab. 17), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 48,7% de respostas Concordo, que representam 55 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 2 responderam Discordo Totalmente (1,8%).

Tabela 17

Os colaboradores apresentam resistência à mudança e à inovação

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	10	8,8
	2	55	48,7
	3	29	25,7
	4	17	15,0
	5	2	1,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão ‘‘A implementação tecnológica é determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes’’ (vd. Tab. 18), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 48,7% de respostas Concordo, que representam 55 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 3 responderam Discordo (2,7%).

Tabela 18

A implementação tecnológica é determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	41	36,3
	2	55	48,7
	3	14	12,4
	4	3	2,7
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão ‘‘Receia que, quando estiver a usar Inteligência Artificial, os sistemas vão falhar’’ (vd. Tab. 19), a resposta obtida foi, na sua maioria, neutra, apresentando 36,3% de respostas Não Concordo nem Discordo, que representam 41 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 2 responderam Discordo Totalmente (1,8%).

Tabela 19

Receia que, quando estiver a usar Inteligência Artificial, os sistemas vão falhar

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	3	2,7
	2	38	33,6
	3	41	36,3
	4	29	25,7
	5	2	1,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “Receia que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas” (vd. Tab. 20), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 32,7% de respostas Concordo, que representam 37 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 5 responderam Discordo Totalmente (4,4%).

Tabela 20

Receia que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	19	16,8
	2	37	32,7
	3	26	23,0
	4	26	23,0
	5	5	4,4
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “Desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é muito atrativo para mim” (vd. Tab. 21), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 43,4% de respostas Concordo, que representam 49 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 3 responderam Discordo Totalmente (2,7%).

Tabela 21

Desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é muito atrativo para mim

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	9	8,0
	2	49	43,4
	3	33	29,2
	4	19	16,8
	5	3	2,7
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “Uma organização que utiliza Inteligência Artificial tem uma boa reputação” (vd. Tab. 22), a resposta obtida foi, na sua maioria, neutra, apresentando 46,9% de respostas Não Concordo nem Discordo, que representam 53 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 7 responderam Concordo Totalmente (6,2%).

Tabela 22

Uma organização que utiliza Inteligência Artificial tem uma boa reputação

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	7	6,2
	2	42	37,2
	3	53	46,9
	4	11	9,7
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “Considera uma organização que utiliza Inteligência Artificial um local de prestígio para trabalhar” (vd. Tab. 23), a resposta obtida foi, na sua maioria, neutra, apresentando 42,5% de respostas Não Concordo nem Discordo, que representam 48 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 2 responderam Discordo Totalmente (1,8%).

Tabela 23

Considera uma organização que utiliza Inteligência Artificial um local de prestígio para trabalhar

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	5	4,4
	2	45	39,8
	3	48	42,5
	4	13	11,5
	5	2	1,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “Escolheria uma organização que utiliza Inteligência Artificial como uma das suas primeiras escolhas como empregadora” (vd. Tab. 24), a resposta obtida foi, na sua maioria, neutra, apresentando 38,9% de respostas Não Concordo nem Discordo, que representam 44 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 5 responderam Concordo Totalmente (4,4%).

Tabela 24

Escolheria uma organização que utiliza Inteligência Artificial como uma das suas primeiras escolhas como empregadora

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	5	4,4
	2	42	37,2
	3	44	38,9
	4	14	12,4
	5	8	7,1
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “Os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da Gestão de Recursos Humanos dentro da organização” (vd. Tab. 25), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 56,6% de respostas Concordo, que representam 64 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 25

Os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da Gestão de Recursos Humanos dentro da organização

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	10	8,8
	2	64	56,6
	3	33	29,2
	4	5	4,4
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “A utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização” (vd. Tab. 26), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 56,6% de respostas Concordo, que representam 64 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 2 responderam Discordo (1,8%).

Tabela 26

A utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	19	16,8
	2	64	56,6
	3	28	24,8
	4	2	1,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão ‘‘Os objetivos a curto, médio, e longo prazo de uma organização passam por inovações tecnológicas’’ (vd. Tab. 27), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 59,3% de respostas Concordo, que representam 67 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo (0,9%).

Tabela 27

Os objetivos a curto, médio, e longo prazo de uma organização passam por inovações tecnológicas

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	33	29,2
	2	67	59,3
	3	12	10,6
	4	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão ‘‘A digitalização será fundamental para o futuro da Gestão de Recursos Humanos’’ (vd. Tab. 28), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 48,7% de respostas Concordo, que representam 55 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 28

A digitalização será fundamental para o futuro da Gestão de Recursos Humanos

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	31	27,4
	2	55	48,7
	3	23	20,4
	4	3	2,7
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão ‘‘A implementação de ferramentas inovadoras na Gestão de Recursos Humanos será crucial para o seu papel estratégico’’ (vd. Tab. 29), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 49,6% de respostas Concordo, que representam 56 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 29

A implementação de ferramentas inovadoras na Gestão de Recursos Humanos será crucial para o seu papel estratégico

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	34	30,1
	2	56	49,6
	3	19	16,8
	4	3	2,7
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “Na organização que se insere, os processos de recrutamento e seleção são eficazes” (vd. Tab. 30), a resposta obtida foi, na sua maioria, neutra, apresentando 41,6% de respostas Não Concordo nem Discordo, que representam 47 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 4 responderam Concordo Totalmente (3,5%), tendo existido uma igual percentagem para o lado mais negativo, respondido também apenas 4 indivíduos Discordo Totalmente (3,5%).

Tabela 30

Na organização que se insere, os processos de recrutamento e seleção são eficazes

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	4	3,5
	2	42	37,2
	3	47	41,6
	4	16	14,2
	5	4	3,5
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “A Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores” (vd. Tab. 31), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 33,6% de respostas Concordo, que representam 38 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 3 responderam Concordo Totalmente (2,7%), tendo existido uma igual percentagem para o lado mais negativo, respondido também apenas 3 indivíduos Discordo Totalmente (2,7%).

Tabela 31

A Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	3	2,7
	2	38	33,6
	3	35	31,0
	4	34	30,1
	5	3	2,7
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão “Considera ser possível existir, futuramente, uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial” (vd. Tab. 32), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 54,9% de respostas Concordo, que representam 62 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 32

Considera ser possível existir, futuramente, uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	12	10,6
	2	62	54,9
	3	31	27,4
	4	7	6,2
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão “A Inteligência Artificial apresenta algumas desvantagens” (vd. Tab. 33), a resposta obtida foi, na sua maioria de concordância, apresentando 62,8% de respostas Concordo, que representam 71 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 6 responderam Discordo (5,3%).

Tabela 33

A Inteligência Artificial apresenta algumas desvantagens

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	14	12,4
	2	71	62,8
	3	22	19,5
	4	6	5,3
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão “A percepção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional influencia positivamente a imagem da empresa” (vd. Tab. 34), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 57,5% de respostas Concordo, que representam 65 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 2 responderam Discordo (1,8%).

Tabela 34

A percepção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional influencia positivamente a imagem da empresa

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	9	8,0
	2	65	57,5
	3	37	32,7
	4	2	1,8
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

Relativamente à questão ‘‘Considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais-valia para atrair e reter talentos numa organização’’ (vd. Tab. 35), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 46,9% de respostas Concordo, que representam 53 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 9 responderam Concordo Totalmente (8%).

Tabela 35

Considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais-valia para atrair e reter talentos numa organização

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	9	8,0
	2	53	46,9
	3	39	34,5
	4	12	10,6
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que toca à questão ‘‘A automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a percepção dos candidatos relativamente à imagem de modernidade da empresa’’ (vd. Tab. 36), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 60,2% de respostas Concordo, que representam 68 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 36

A automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a percepção dos candidatos relativamente à imagem de modernidade da empresa

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	13	11,5
	2	68	60,2
	3	27	23,9
	4	4	3,5
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

No que diz respeito à questão ‘‘É relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca Empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores’’ (vd. Tab. 37), a resposta obtida foi, na sua maioria, de concordância, apresentando 52,2% de respostas Concordo, que representam 59 dos indivíduos da nossa amostra, sendo que apenas 1 respondeu Discordo Totalmente (0,9%).

Tabela 37

É relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca Empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	13	11,5
	2	59	52,2
	3	34	30,1
	4	6	5,3
	5	1	,9
	Total	113	100,0

Nota: Extraído do SPSS.

6.1.4.3. Análise Fatorial

A análise fatorial tem como objetivo encontrar fatores, variáveis latentes e, posto isto, será interessante entender como se ligam as variáveis no conjunto de dados desta investigação. Assim, realizaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, para compreender se estão cumpridos os pressupostos que permitam avançar para essa mesma análise, cujos resultados se apresentam na Tabela 38.

Tabela 38

Testes KMO e de esfericidade de Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,868
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2219,702
	gl	561
	Sig.	,000

Nota: Extraído do SPSS.

No caso desta investigação, o índice KMO teve como resultado 0,868, o que pode ser considerado como «muito bom», dado que este, para ser considerado como satisfatório, deve apresentar o valor mínimo de 0,60 (Hair et al., 2013). Já o teste de esfericidade de Bartlett apresentou como resultado de cálculo do qui-quadrado de 2219,702, sendo rejeitada a hipótese nula de que a matriz de correlação não difere de uma matriz de identidade ($p\text{-value}=0,000$). Verifica-se, então, que a análise fatorial pode ser utilizada e é um método adequado aos propósitos deste estudo, avançando-se para uma análise fatorial exploratória (Hair et al., 2013) em componentes principais.

Após a extração dos fatores, que nos dá um resultado preliminar, comumente se realiza uma rotação dos mesmos através de uma das técnicas de rotação para melhorar a interpretação dos resultados. A rotação tem como objetivo encontrar uma configuração mais simples e clara dos fatores, facilitando a atribuição de significado a cada um deles. No caso específico desta investigação, foi usada a rotação Varimax. A matriz de rotação Varimax é calculada por via da aplicação de uma série de rotações sucessivas nos carregamentos fatoriais até que a solução convirja para a configuração Varimax (Shrestha, 2021). A cada iteração, os carregamentos são ajustados visando maximizar a variância dos quadrados dos carregamentos em um único fator, sendo que neste presente caso a convergência acontece com 16 iterações, como podemos observar na Tabela 39.

Tabela 39

Rotação dos fatores da ACP

Matriz de componente rotativa ^a							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
A organização onde se insere está preparada para receber ferramentas de Inteligência Artificial.	0,065	0,251	0,425	0,487	0,252	0,277	-0,227
Recorre à digitalização e outros instrumentos recentes.	0,229	-0,034	0,464	0,249	0,338	0,302	-0,109
Encontram-se nesta implementadas práticas de Gestão de Recursos Humanos que são atuais e inovadoras.	0,031	0,052	0,803	0,228	0,001	-0,044	-0,071
Para melhorar as competências humanas, esta recorre a ferramentas de Inteligência Artificial.	0,168	0,217	0,557	0,366	0,155	0,354	-0,206
Os colaboradores são incentivados a aprimorar e desenvolver os seus conhecimentos.	0,067	0,013	0,748	-0,050	0,301	0,064	0,029
Os colaboradores encontram-se preparados para a era digital.	-0,051	0,144	0,329	0,240	0,654	-0,190	-0,171
Já recebi formação em digitalização.	-0,076	0,223	0,362	0,332	0,465	0,180	-0,149
A aceitação de instrumentos tecnológicos constitui um processo difícil e desafiante.	0,170	0,095	0,017	-0,096	0,050	0,751	0,072
A utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à aprendizagem tradicional.	0,613	0,322	-0,004	0,412	0,136	0,100	-0,040
A Inteligência Artificial é um fenómeno que traz valor à Gestão de Recursos Humanos, melhorando a sua eficiência.	0,569	0,327	0,013	0,433	0,113	-0,020	-0,043
Encontra-se familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial.	0,234	-0,014	0,103	0,761	0,222	-0,109	0,077
Sente-se apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial.	0,320	0,158	0,008	0,736	0,170	-0,172	0,084
Recorre facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções.	0,426	0,005	0,004	0,307	0,607	0,029	0,127
Os colaboradores apresentam resistência à mudança e à inovação.	-0,006	0,095	-0,011	0,081	-0,080	0,067	0,844
A implementação tecnológica é determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes.	0,649	0,018	-0,070	0,222	0,437	-0,129	0,120
Receia que, quando estiver a usar Inteligência Artificial, os sistemas vão falhar.	-0,407	-0,120	-0,002	-0,130	-0,054	0,549	0,270
Receia que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas.	-0,414	-0,276	0,271	-0,143	-0,107	0,472	0,078
Desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é muito atrativo para mim.	0,511	0,430	-0,079	0,459	0,055	-0,117	-0,125
Uma organização que utiliza Inteligência Artificial tem uma boa reputação.	0,236	0,736	0,147	0,138	0,051	-0,011	-0,078
Considera uma organização que utiliza Inteligência Artificial um local de prestígio para trabalhar.	0,303	0,702	0,025	0,225	-0,039	-0,051	-0,145
Escolheria uma organização que utiliza Inteligência Artificial como uma das suas primeiras escolhas como empregadora.	0,325	0,600	0,033	0,301	-0,190	-0,111	-0,163
Os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da Gestão de Recursos Humanos dentro da organização.	0,662	0,406	0,171	0,298	-0,140	-0,029	-0,033
A utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização.	0,711	0,385	0,057	0,087	-0,032	0,027	0,113
Os objetivos a curto, médio, e longo prazo de uma organização passam por inovações tecnológicas.	0,667	0,224	0,038	0,116	0,204	-0,035	0,039
A digitalização será fundamental para o futuro da Gestão de Recursos Humanos.	0,851	0,196	0,147	0,109	-0,037	-0,107	-0,109
A implementação de ferramentas inovadoras na Gestão de Recursos Humanos será crucial para o seu papel estratégico.	0,852	0,215	0,110	0,120	-0,009	-0,095	-0,068
Na organização que se insere, os processos de recrutamento e seleção são eficazes.	-0,003	0,100	0,795	-0,194	-0,102	0,021	0,097
A Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores.	-0,314	-0,281	0,256	0,081	-0,159	0,471	0,022
Considera ser possível existir, futuramente, uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial.	0,577	0,352	-0,129	0,077	0,076	0,165	-0,100
A Inteligência Artificial apresenta algumas desvantagens.	-0,069	-0,407	-0,063	-0,065	0,058	0,162	0,615
A percepção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional influencia positivamente a imagem da empresa.	0,547	0,520	0,058	-0,065	0,109	0,057	-0,133
Considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais valia para atrair e reter talentos numa organização.	0,360	0,734	0,037	0,000	0,259	-0,027	0,070
A automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a percepção dos candidatos relativamente à imagem de modernidade da empresa.	0,364	0,601	0,084	-0,106	0,288	0,080	0,134
É relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores.	0,498	0,547	0,266	0,065	-0,012	-0,184	0,135
Método de Extração: análise de Componente Principal.							
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. ^a							
a. Rotação convergida em 16 iterações.							

Nota: Extraído do SPSS.

Após realizar a rotação dos fatores, esta matriz indica quais são as variáveis que pertencem a cada fator, sendo que cada linha representa uma variável e cada uma das colunas representa um dos fatores. Os valores que estão dispostos na matriz representam as cargas fatoriais, ou seja, a correlação de cada variável com cada fator. Assim, identificamos as variáveis que pertencem a cada fator observando os valores das cargas; logo, pertencerão a determinado fator as cargas com um maior valor absoluto nesse fator (Shrestha, 2021). Na rotação apresentada podemos, com clareza, identificar X fatores, que neste caso, representam ferramentas da matriz em estudo, a saber:

Fator 1: Inovação

Fator 2: Reputação da empresa

Fator 3: Implementação de práticas

Fator 4: Familiarização com a Inteligência Artificial

Fator 5: Aptidão e preparação para a era digital

Fator 6: Aceitação de processos tecnológicos

Fator 7: Resistência à mudança

7. Abordagem qualitativa

7.1. Estudo qualitativo

A segunda parte da investigação empírica é baseada numa abordagem qualitativa. Este tipo de abordagem fornece um conhecimento mais abrangente acerca de uma situação, favorecendo uma abordagem interpretativa (Sousa & Costa, 2014), sendo as interpretações do fenómeno processadas de modo indutivo. Nesta medida, a metodologia qualitativa revela-se ser a mais adequada para a presente fase do estudo desta temática, a qual ainda é relativamente pouco explorada. Recorrendo a esta metodologia e à ferramenta de Inteligência Artificial ChatGPT, foi elaborada uma análise de conteúdo - esta desenvolvida por este mesmo *software* - procurando analisar qual a opinião dos gestores de recursos humanos relativamente à influência que a Inteligência Artificial tem no Employer Branding.

7.1.1. Amostra

Neste estudo é utilizada uma amostra de conveniência. Apesar das suas limitações, este tipo de amostra não probabilística (Galloway, 2004) adequa-se à situação em estudo, posto que, dada a sua natureza qualitativa, esta não tem por objetivo fazer inferências sobre a população em geral, mas sim interpretar o fenómeno em questão relativamente à amostra selecionada. Visando garantir a prossecução dos objetivos, bem como a representação de características semelhantes dos indivíduos na amostra, foi seguido o critério específico de apenas entrevistar gestores de recursos humanos. O número total de participantes é de 5 pessoas.

7.1.2. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado foi uma entrevista (vd. Anexo 2) com três secções distintas: 1) caracterização sociodemográfica da amostra; 2) perguntas fechadas

sobre as dimensões que emergiram da literatura como relevantes para a desmistificação da influência da Inteligência Artificial no Employer Branding; 3) uma pergunta aberta para explorar a forma como os gestores entendem o impacto que a integração da Inteligência Artificial poderia ter futuramente na empresa onde estão inseridos, e quais seriam as considerações que esta deveria ter em mente ao considerar essa possibilidade.

Uma entrevista fechada detém algumas características que, na presente investigação, foram consideradas importantes, tais como: a) a padronização, dado que uma entrevista fechada envolve a utilização de perguntas pré-determinadas, com opções de resposta definidas. Isso possibilita que os pesquisadores recolham dados de uma forma padronizada, assegurando consistência nas respostas dos participantes, o qual facilita a análise e comparação dos dados, tornando-os mais confiáveis e válidos (Babbie, 1999); b) eficiência, visto que uma entrevista fechada pode ser mais eficiente em termos de tempo, sobretudo quando existe um grande número de participantes. As perguntas são previamente estruturadas, agilizando assim o processo de entrevista, reduzindo também o tempo necessário para conduzir cada entrevista individualmente (Babbie & Edgerton, 2023); c) comparação direta, posto que, com perguntas e opções de resposta semelhantes para todos os participantes, uma entrevista fechada possibilita uma comparação direta entre os diferentes entrevistados. Este processo pode revelar-se útil no que diz respeito a investigar diferenças ou semelhanças nas atitudes, opiniões ou experiências de diferentes grupos ou indivíduos; d) controle sobre o tópico: com perguntas pré-determinadas; uma entrevista fechada possibilita que os pesquisadores direcionem a discussão para tópicos específicos de interesse, o que auxilia a garantir que os dados recolhidos são relevantes para a pesquisa e se encontram alinhados com os objetivos do estudo (Silverman, 2020).

7.1.3. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo das entrevistas foi desenvolvida pelo ChatGPT, *software* de Inteligência Artificial que, mediante a nossa requisição, elaborou uma análise de conteúdo. A análise das cinco entrevistas (vd. Anexo 2) com gestores de recursos humanos revela variadas percepções sobre a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding destacadas pelos participantes.

Quanto à caracterização da amostra, determinou-se que o perfil sociodemográfico dos

entrevistas é baseado em 3 indivíduos do sexo feminino, e 2 do sexo masculino, com uma idade média de 48,4 anos, habilitações académicas que variam entre a licenciatura e o doutoramento, contando estes com uma experiência profissional média que ronda os 15,6 anos.

Como temas principais do guião de entrevista:

1. Fortalecimento da Imagem da Empresa como Empregador de Referência

Onde esteve patente um consenso generalizado, em que todos os entrevistados acreditam que a implementação de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial fortalece a imagem da empresa. Como justificativas desta crença estão a perceção de inovação e modernidade, bem como a atração de talentos mais jovens e tecnicamente qualificados.

2. Percepção dos atuais colaboradores

Relativamente à percepção dos atuais colaboradores no que toca à adoção da Inteligência Artificial não esteve presente um consenso, posto que 4 gestores reivindicam que a adoção desta influencia positivamente a referida percepção, porém o entrevistado 2 discorda, afirmando o contrário. Como justificativa, de uma forma positiva, está a melhoria na eficiência e nos processos internos, porém, negativamente, estão algumas preocupações sobre a adaptação e a aceitação da tecnologia.

3. Reputação da empresa como valorizadora da eficiência e inovação

Quanto a esta dimensão, todos os entrevistados concordam que a Inteligência Artificial otimiza processos internos e contribui para a reputação da empresa como valorizadora da eficiência e inovação, existindo como justificativas que a Inteligência

Artificial promove a eficiência operacional e que reforça a imagem de empresa moderna e inovadora.

4. Percepção dos Stakeholders Externos

Aqui está patente uma divergência entre os entrevistados onde 3 destes acreditam que a Inteligência Artificial será percebida positivamente pelos *stakeholders* externos, e 2 – entrevistados número 3 e 4 - não compartilham esta visão, considerando que os clientes e outros *stakeholders* poderão não valorizar ou entender a tecnologia. Como justificativa desta opinião negativa está que os *stakeholders* externos podem ter perfis conservadores ou pouco abertos à tecnologia.

5. Impacto na Atração e Retenção de Talentos

Respeitante ao impacto da Inteligência Artificial na atração e retenção de talentos, existiu um consenso generalizado entre todos os entrevistados, os quais aguardam um impacto significativo na atração e retenção de talentos com a implementação desta tecnologia. Como justificativas denotam-se a Inteligência Artificial como fator de diferenciação no mercado de trabalho, bem como a capacidade desta em personalizar e melhorar a experiência dos candidatos

Como considerações finais por parte dos entrevistados está patente uma **Visão Futurista da Inteligência Artificial no Employer Branding**, relativamente à sua integração e personalização, onde a utilização da Inteligência Artificial poderá ser voltada para a criação de campanhas de recrutamento mais direcionadas (Entrevistado nº 4); para a análise de dados e identificação de padrões de comportamento dos candidatos (Entrevistados nº 4 e 5); e para o ajuste da proposta de valor da empresa com base nas tendências de mercado (Entrevistado nº 5). Porém, como **Desafios e Precauções**, ressaltam a aceitação interna, onde os gestores acreditam existir uma necessidade de preparar e adaptar os colaboradores para a

nova tecnologia (Entrevistado nº 2 e 3); bem como uma comunicação e educação dos *stakeholders* externos, com o delinear de estratégias de comunicação acerca dos benefícios da Inteligência Artificial voltadas para os *stakeholders* mais conservadores (Entrevistado nº 3 e 4).

Nisto, conclui-se então que a análise das entrevistas indica um otimismo generalizado relativamente ao impacto positivo da Inteligência Artificial no Employer Branding, com algumas ressalvas relativamente à aceitação e compreensão por parte de *stakeholders* específicos. A Inteligência Artificial é vista como um fator crucial para modernizar e fortalecer a imagem da empresa, melhorar a eficiência interna e atrair e reter talentos. No entanto, é essencial considerar estratégias de comunicação eficazes e formação adequada para garantir uma implementação bem-sucedida. Na tabela *infra*, é demonstrada uma análise qualitativa que fornece uma visão abrangente sobre as perceções dos gestores de recursos humanos entrevistados, acerca da influência da Inteligência Artificial no Employer Branding, destacando tanto os benefícios quanto os desafios a serem considerados.

Tabela 40

Tabela resumo da análise de conteúdo

Pergunta	Sim (%)	Não (%)	Comentários
Fortalece a imagem da empresa?	100%	0%	IA melhora percepção de inovação e modernidade
Influencia positivamente a percepção dos colaboradores?	80%	20%	Algumas preocupações sobre adaptação
Incrementa a reputação da empresa?	100%	0%	IA promove eficiência e inovação
Percebida positivamente pelos stakeholders externos?	60%	40%	Clientes conservadores podem resistir
Impacto na atração e retenção de talentos?	100%	0%	IA é vista como diferenciador competitivo

Nota: Elaborada por Miguel Ramalheiro com o suporte analítico de Inteligência Artificial, ChatGPT.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A influência que a utilização da Inteligência Artificial detém nos diversos processos de gestão de recursos humanos é, ainda, pouco estudada empiricamente, dada esta tecnologia ser relativamente recente. Nisto, a presente dissertação teve como objetivo desmistificar qual a influência que a Inteligência Artificial tem numa estratégia específica de gestão de pessoas – o Employer Branding.

Questionámos os inquiridos sobre o papel da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos, onde a maioria concordou que a organização onde se encontram inseridos está preparada para receber ferramentas de Inteligência Artificial, que recorre à digitalização e a outros instrumentos recentes, onde já se encontram práticas de Gestão de Recursos Humanos que são atuais e inovadoras, recorrendo já a ferramentas de Inteligência Artificial, visando melhorar as competências humanas. Nesta medida, a maioria concorda que os colaboradores são incentivados a aprimorar e a desenvolver os seus conhecimentos e que já se encontram preparados para a era digital. No entanto a maior parte dos inquiridos discorda que já recebeu formação em digitalização, algo que necessita de ter algum reparo pois, como podemos observar na revista científica HR.com (2017), embora os líderes e gestores prevejam o aumento da utilização da Inteligência Artificial por várias áreas e setores, a área de recursos humanos urge ser atualizada a nível tecnológico dado se revelar que a maioria dos profissionais detém poucos conhecimentos relativamente ao uso da mesma. É no seguimento desta perspetiva que Jarrahi (2018) nos diz que a substituição do humano pela máquina pode, porém, originar efeitos negativos como uma força de trabalho desmoralizada e frustrada e, posto isto, as empresas mais bem-sucedidas serão as que conseguirem encontrar o equilíbrio entre o domínio analítico e a originalidade intuitiva. Assim, os colaboradores devem progressivamente atualizar os seus conhecimentos analíticos, aliando-os aos seus recursos intuitivos, tendo como objetivo incrementar a sua vantagem competitiva.

No domínio da aceitação tecnológica, a maioria dos inquiridos concorda que a aceitação de instrumentos tecnológicos constitui um processo difícil e desafiante, e é neste sentido que Okpara & Wynn (como citado em Jantan et al, 2010, p.267) sustentam que o desenvolvimento tecnológico e a sua respetiva implementação representam, por si só, um grande desafio para a gestão de recursos humanos. Por conseguinte, a maioria concorda que a utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à

aprendizagem tradicional, e que é um fenómeno que traz valor à gestão de recursos humanos, melhorando a sua eficiência, e, tal como é sustentado por Betchoo (2016), os efeitos do uso das tecnologias têm vindo progressivamente a sentir-se em diversas áreas e, de forma geral, na própria sociedade. No entanto, é nas organizações e nos processos inerentes às mesmas que se tem notado maiores impactos. Consequentemente, também afetam a própria gestão de recursos humanos, a qual pode ser percecionada como a estrutura de uma organização que detém o objetivo de contribuir para o sucesso desta e para o aumento da vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, bem como para, o sucesso desta e para o aumento da vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, como também para, como acrescenta Jain (2018), a maximização da produtividade dos colaboradores. Jain (2018), complementa esta observação afirmando que a Inteligência Artificial nos é demonstrada por máquinas simuladoras de funções cognitivas que apenas seriam desempenhadas por humanos e, num passado recente, a Inteligência Artificial tem ganho, progressivamente, um destaque bastante positivo, começando a provocar alterações em diversas funções organizacionais onde, com a sua junção à análise de dados, tem vindo a ser permitido o acesso a um desempenho em tempo real.

Relativamente à implementação da Inteligência Artificial, a maioria dos inquiridos concorda que se encontra familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial e que, nesta medida, se sente apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial, recorrendo facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções. Apesar de, como já visto anteriormente, a maioria concordar que os colaboradores apresentam resistência à mudança e à inovação, onde Betchoo (2016) sustenta que tocante a desafios, os atuais manter-se-ão, como também novos surgirão, sendo um destes as dificuldades inerentes à atração de talentos, onde o interesse tende a seguir numa direção que aponta para marcas atraentes que detenham processos digitais, onde também o compromisso organizacional e a retenção de talentos deverão ser motivados com um maior foco. Em contrapartida, também existem diversas ocasiões onde se denota uma resistência à inovação e à mudança, o que resulta numa série de desafios relacionados diretamente com os colaboradores que já integram determinada organização. No entanto, a maioria dos inquiridos concorda que a implementação tecnológica é determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes e, como sustentam Stone et al. (2016), esta aceleração do uso da tecnologia neste campo em específico tem vindo a transformar a maneira como as organizações realizam processos de recrutamento e seleção, motivação e retenção de

colaboradores talentosos. Já como acrescenta Malhotra (2017), a digitalização pode também surgir como a capacidade de transformar algo numa variável digital, visando oferecer uma maior vantagem. É possível então entender a digitalização – ou transformação digital – como um conjunto de mudanças que se encontram focadas nos diversos processos de recursos humanos, os quais congregam a aplicação de inovações tecnológicas, tendo como objetivo otimizar e criar vantagens à própria gestão de recursos humanos. Assim, revela-se determinante sublinhar a simbiose existente entre a gestão de recursos humanos e a digitalização, visto que, além de ser criada uma relação umbilical entre estes dois universos, é também incrementada a inovação e a criação de ferramentas potenciando, por conseguinte, o foco dos gestores, relativamente a tarefas que acrescentem maior valor estratégico. Complementando estas afirmações surge Schwab (2016), afirmando que a Inteligência Artificial é caracterizada por uma fusão de tecnologias e pela diminuição das fronteiras entre as esferas do digital, físico e biológico. Relativamente a alguns dos contributos, processos e instrumentos que esta pode providenciar à gestão de recursos humanos surgem conceitos como *Big Data* e Análise de dados. O *Big Data* define-se como as grandes quantidades de dados que podem ser criados e analisados, bem como a forma de como os mesmos serão utilizados (Carty, 2014), um termo em evolução que abrange ferramentas comuns de bases de dados que permitem recolher, armazenar, organizar e analisar com eficiência um enorme volume e dimensão de dados (Angrave et al., 2016; Rouse, 2015). No entanto, a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda que quando estiver a utilizar Inteligência Artificial os sistemas irão falhar, concordando em maioria que receiam que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas, e é precisamente nesta instância que nos debruçamos sobre a OECD (2019), que reivindica que a Inteligência Artificial alimenta então ansiedades, havendo dúvidas relativamente à segurança que esta providencia e confiabilidade, podendo existir como desvantagens a existência do risco de esta apresentar erros e ambiguidades relativamente à raça e género, promovendo a desigualdade social, ou seja, algoritmos enviesados que, em parte, levam a cabo decisões importantes dentro de uma organização, transgredindo valores e direitos humanos, como é o exemplo da privacidade, porém, têm vindo a ser tomadas medidas para ir contrariando esta premissa e originar um uso responsável da Inteligência Artificial, sendo o mais recente no dia 9 de dezembro de 2023, em que o Parlamento Europeu (2023) chegou a um acordo provisório com o Conselho no que diz respeito à Lei da Inteligência Artificial. O texto que ficou acordado terá de ser, *a posteriori*, formalmente aprovado pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho para que se possa tornar numa lei da União Europeia, onde o

primeiro passo será que as comissões parlamentares do Mercado Interno e das Liberdades Cívicas votem o acordo numa próxima reunião. A proposta apresentada visa estabelecer salvaguardas para a Inteligência Artificial de um modo geral, limitações para o uso de sistemas de identificação biométrica por forças policiais, proibições de *social scoring* – sistemas de avaliação ou pontuação que medem o comportamento social de indivíduos baseando-se em diversas variáveis como interações sociais, histórico de crédito e comportamento de compra - e do uso da Inteligência Artificial visando manipular ou explorar vulnerabilidades do utilizador. (Parlamento europeu, 2023).

Chegados então à influência que a Inteligência Artificial exerce sobre o Employer Branding, a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda que uma organização que utiliza Inteligência Artificial detém uma boa reputação, que representa um local de prestígio para trabalhar ou que escolheria uma organização que a utiliza como uma das suas primeiras escolhas como empregadora, no entanto, a maioria dos inquiridos concorda que desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é algo bastante atrativo, e é neste sentido que Meijerink et al. (2018) sustentam que a digitalização transforma as organizações e a natureza das mesmas, acrescentando Jain (2018) que, ao relacionar a prática da digitalização na gestão de recursos humanos com os colaboradores, estes pretendem estar envolvidos numa experiência digital que se encontre integrada no seu local de trabalho e, posto isto, afirma-se que os gestores de recursos humanos estão encarregues da responsabilidade da adaptação dos colaboradores da sua organização aos novos desenvolvimentos e às novas plataformas que possam surgir, visando incrementar a partilha de conhecimento, inovando competências e, ao mesmo tempo, desmistificando receios relativamente às funções, como também à progressão de carreira, pois somente através disto o departamento de recursos humanos conseguirá ter um impacto significativo nos colaboradores e na própria organização, conseguindo transformar a perceção que os trabalhadores têm acerca das suas próprias funções ou de inseguranças que possam desenvolver relativamente à digitalização. Por conseguinte, a maioria dos inquiridos concorda que os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da gestão de recursos humanos dentro da organização, concordando de igual forma que a utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização e assim, como advertem Morakanyane et al. (2017), a transformação digital revela-se através de um comportamento que tido como radical, evolutivo, complexo e contínuo, que detém uma grande influência relativamente à criação de valor para a organização e para os seus clientes. Refere Malhotra (2017) que esta permite

modificar produtos e/ou serviços numa coisa com características digitais que consiga criar vantagens sobre o produto inicial, agilidade, inovação e eficiência, impulsionando o desempenho, bem como o desenvolvimento de competências. Já relativamente à influência que a transformação digital tem vindo a desempenhar na prática da Gestão de Recursos Humanos, respeitante aos Recursos Humanos, esta tem vindo a demonstrar-se como algo positivo, o qual será influente no local de trabalho dado que as novas tecnologias possibilitam uma maior integração, flexibilidade e participação por parte dos colaboradores (Malhotra, 2017). Com este acontecimento, os departamentos de Recursos Humanos poderão assumir um papel de maior responsabilidade e importância dentro da organização, possuindo assim uma oportunidade crítica para auxiliar a implementação da transformação digital na mesma (Jain, 2018), tendo uma participação ativa na gestão estratégica (Betchoo, 2016). No mesmo sentido, outros contributos que a Inteligência Artificial pode dar à Gestão de Recursos de Recursos Humanos surgem na área do Recrutamento e Seleção, onde a Análise de Recursos Humanos se revela ser essencial em processos de recrutamento e seleção, avaliação e gestão de desempenho, podendo identificar lacunas no talento e justificar os investimentos na Gestão de Recursos Humanos (Raghunatha & Lakshmikeerthi, 2017), sendo esta análise uma ferramenta que pode influenciar o ritmo dos processos, medindo a eficácia e as tendências de *benchmark*, auxiliando no planeamento de medidas de retenção e de estratégias fundamentadas (Fred, 2017). Assim, a maioria concorda que os objetivos a curto, médio e longo prazo dentro de uma organização passam por inovações tecnológicas, concordando também em maioria que a digitalização será fundamental para o futuro da gestão de recursos humanos, onde Dessler & Chhinzer (2016) afirmam que, de toda a importância que o departamento de gestão de recursos humanos acarreta devido à representatividade que detém de todo o corpo laboral de uma organização, bem como pela ponte que estabelece entre a empresa – a qual agrega dimensões como normas, crenças, valores e objetivos, e os seus colaboradores – os quais asseguram a atividade contínua e ininterrupta da mesma, nos tempos que correm a área de Recursos Humanos passa por um desafio bastante atual e controverso, levantado múltiplos questionamentos, que é o caso da evolução tecnológica que impulsionou a génese da Inteligência Artificial, porém, como reivindicam Stone et al. (2016), esta aceleração do uso da tecnologia neste campo em específico tem vindo a transformar a maneira como as organizações realizam processos de recrutamento e seleção, motivação e retenção de colaboradores talentosos e, como nos é demonstrado por Buzko et al. (2016) e por Jantan et al. (2010), os sistemas de decisão de recursos humanos começaram então a recorrer a técnicas inteligentes híbridas ou abordagens

de *Data Mining*, permitindo assim a rápida análise de uma enorme quantidade de dados na seleção como o planeamento de carreiras, conhecimento, formação, *feedback*, previsão e identificação de indicadores de desempenho, custos ou lucros. Respeitante ao papel estratégico, a maioria dos inquiridos concorda que a implementação de ferramentas inovadoras na gestão de recursos humanos será crucial para este, e podemos observar que, segundo a OECD (2019), ao se debater a utilidade que a Inteligência Artificial tem nas sociedades atuais, destacam-se algumas vantagens e desvantagens. Como vantagens sublinham-se os possíveis ganhos na produtividade, a melhoria na eficiência e a redução de custos a nível industrial, aliando-se isto a uma melhor qualidade devida, melhores previsões, e um auxílio nas tomadas de decisão, estando estas relacionadas quer com empresas ou particulares, permitindo que as mesmas se tornem mais informadas. Já como nos demonstra Malhotra (2017), a digitalização pode também surgir como a capacidade de transformar algo numa variável digital, visando oferecer uma maior vantagem. É possível então entender a digitalização – ou transformação digital – como um conjunto de mudanças que se encontram focadas diversos processos de Recursos Humanos, os quais congregam a aplicação de inovações tecnológicas, tendo como objetivo otimizar e criar vantagens à própria Gestão de Recursos Humanos. Assim, revela-se determinante sublinhar a simbiose existente entre a gestão de recursos humanos e a digitalização, visto que, além de ser criada uma relação umbilical entre estes dois universos, é também incrementada a inovação e a criação de ferramentas potenciando, por conseguinte, o foco dos gestores relativamente a tarefas que acrescentem maior valor estratégico (Malhotra, 2017). Embora a maioria dos inquiridos não concorde nem discorde que na organização que se insere os processos de recrutamento e seleção são eficazes, concordando em maioria que a Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores e que esta apresenta algumas desvantagens, a maioria dos inquiridos considera, na sua maioria, ser possível existir no futuro uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial, concordando de igual forma que a perceção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional, influenciando positivamente a imagem da empresa, e, sustentando esta premissa, como referido já acima, segundo a OECD (2019), como vantagens da Inteligência Artificial sublinham-se os possíveis ganhos na produtividade, a melhoria na eficiência e a redução de custos a nível industrial, aliando-se isto a uma melhor qualidade devida, melhores previsões, e um auxílio nas tomadas de decisão, estando estas relacionadas quer com empresas ou particulares, permitindo que as mesmas se tornem mais informadas (OECD, 2019). Já relativamente à influência que a transformação digital tem vindo a

desempenhar na prática da Gestão de Recursos Humanos, relativamente aos Recursos Humanos, esta tem vindo a demonstrar-se como algo positivo, o qual será influente no local de trabalho dado que as novas tecnologias possibilitam uma maior integração, flexibilidade e participação por parte dos colaboradores, posto isto, Malhotra (2017) desenvolve que os gestores de Recursos Humanos devem estar dotados da compreensão e aplicação de sistemas que assegurem uma gestão eficaz da transformação, devendo existir uma boa coordenação entre a implementação e a utilização das tecnologias.

E, chegados a este ponto, observamos que a maioria dos inquiridos concorda que considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais-valia para atrair e reter talentos numa organização, sustentado Jain (2018) com a sua afirmação de que para o alcançar a liderança da transformação e as inovações tecnológicas surgem com fatores de mudança mais rápida e, com a gestão adequada destas mudanças entre os colaboradores de determinada organização, a Gestão de Recursos Humanos poderá desenvolver novas competências que emanem diversos benefícios - como é o caso da melhoria da comunicação e da divulgação de informações, como complementam Jantan et al. (2010) – o que resultará, como adverte Betchoo (2016), numa maior integração e flexibilidade capaz de proporcionar uma participação mais ativa dos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhorada gestão de talentos. Assim, a maioria dos inquiridos concorda que a automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a perceção dos candidatos relativamente à imagem da modernidade da empresa e que é relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca Empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores.

Como complemento e fortalecimento desta opinião por parte dos inquiridos de que a Inteligência Artificial influencia positivamente o Employer Branding, surgem as opiniões dos 5 gestores de recursos humanos entrevistados, onde 1) todos estes acreditam que a implementação de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial fortalece a imagem da empresa, dando como justificativas a perceção de inovação e modernidade e a atração de talentos mais jovens e tecnicamente inclinados; 2) onde 4 dos entrevistados acreditam que a adoção da Inteligência Artificial influencia positivamente a perceção dos colaboradores, divergindo apenas 1 entrevistado desta opinião, existindo como justificativas a melhoria na eficiência e nos processos internos, bem como algumas preocupações sobre a adaptação e aceitação da tecnologia; 3) onde todos os entrevistados concordam que a Inteligência Artificial otimiza processos internos e contribui para a reputação da empresa, utilizando como justificativas que esta promove a eficiência operacional e reforça a imagem de empresa

inovadora; 4) onde relativamente à percepção dos *stakeholders* externos 3 entrevistados acreditam que a Inteligência Artificial seria percebida positivamente por estes, ao passo que 2 entrevistados não compartilham esta visão, considerando que os clientes e outros *stakeholders* podem não valorizar ou entender a tecnologia, utilizando como justificativas que os *stakeholders* externos podem ter perfis conservadores ou pouco abertos à tecnologia; 5) e onde todos os entrevistados esperam um impacto significativo na atração e retenção de talentos com a implementação da Inteligência Artificial, utilizando como justificativas a Inteligência Artificial como fator de diferenciação no mercado de trabalho, e a capacidade de esta personalizar e melhorar a experiência dos candidatos. Como considerações finais, os entrevistados afirmaram que, relativamente a uma visão futurista da Inteligência Artificial abarcando o Employer Branding no domínio da sua integração e personalização neste, esta pode ser utilizada para criar campanhas de recrutamento mais direcionadas; para analisar dados e identificar padrões de comportamento dos candidatos; como para ajustar a proposta de valor da empresa baseando-se nas tendências de mercado. Surgem como desafios e precauções dos entrevistados a aceitação interna, reivindicando a necessidade de preparar e adaptar os colaboradores para a nova tecnologia; bem como a comunicação e educação dos *stakeholders* externos, sublinhando a criação de estratégias para comunicar os benefícios da Inteligência Artificial para *stakeholders* conservadores. Conclui-se então que, tal como os inquiridos no questionário, os gestores de recursos humanos indicam que a Inteligência Artificial influencia positivamente o Employer Branding, sendo esta vista como um fator crucial para modernizar e fortalecer a imagem da empresa, melhorando a eficiência interna atraindo e retendo talentos, tendo neste um impacto positivo, porém, relativamente aos gestores, estes demonstram-se reticentes quanto à aceitação e compreensão da implementação desta por parte de *stakeholders* específicos, sendo essencial delinear estratégias de comunicação eficazes, bem como formações que garantam uma implementação bem-sucedida da Inteligência Artificial.

CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo desmistificar qual a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding. Perante as análises realizadas decorrentes das respostas obtidas mediante o questionário e as entrevistas que foram conduzidas, existem então algumas conclusões importantes que devem ser consideradas.

Numa primeira instância, a presente investigação revelou que a maioria dos inquiridos é da opinião que as organizações onde se inserem se encontram preparadas para a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial, recorrendo à digitalização e a outros instrumentos recentes. Nisto, revelam que as práticas existentes de gestão de recursos humanos já se encontram a incorporar tecnologias digitais visando aprimorar as competências humanas e que os colaboradores são incentivados a aprimorar e desenvolver os seus conhecimentos, já estes se encontrando preparados para a era digital. Em contrapartida, a maioria dos inquiridos discorda já ter recebido formação em digitalização, algo que foi um ponto crítico identificado, sugerindo então que existe uma necessidade urgente de investir em capacitação tecnológica de forma a garantir que todos os colaboradores estejam preparados para esta era. Embora os líderes e gestores prevejam o aumento da utilização da Inteligência Artificial por várias áreas e setores, a área de recursos humanos urge ser atualizada a nível tecnológico dado se revelar que a maioria dos profissionais detém poucos conhecimentos relativamente ao uso da mesma. Desta forma, os colaboradores devem, progressivamente, atualizar os seus conhecimentos analíticos, bem como os seus recursos intuitivos, visando incrementar a sua vantagem competitiva.

Adentrando-nos de seguida nos desafios tocantes à aceitação tecnológica, esta continua a ser um processo desafiante. Está patente na maioria dos inquiridos que a resistência à mudança e à inovação constitui uma preocupação significativa e um grande desafio para a gestão de recursos humanos. Essa mesma resistência pode ser atribuída a fatores culturais e ao medo do desconhecido, que frequentemente acompanham a introdução de novas tecnologias. Visando mitigar esses desafios, revela-se essencial desenvolver estratégias de gestão da mudança que incluam uma comunicação eficaz e programas de formação contínua que facilitem essa transição. Por conseguinte, a maioria dos inquiridos concorda que a utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à aprendizagem tradicional, e que é um fenómeno que traz valor à gestão de recursos humanos, melhorando a sua eficiência. Embora os efeitos do uso das tecnologias se

têm vindo a sentir progressivamente em diversas áreas e, de forma geral, na própria sociedade, é nas organizações e nos processos inerentes às mesmas que se tem notado maiores impactos. Consequentemente, estes também afetam a própria gestão de recursos humanos, na medida em que pode ser percecionada como a estrutura de uma organização que detém o objetivo de contribuir para o sucesso desta e para o aumento da vantagem competitiva sustentável por meio da gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, como também para uma maximização da produtividade dos colaboradores.

Já relativamente à implementação da Inteligência Artificial, a maioria dos inquiridos identificaram várias vantagens desta contrastando sobre métodos tradicionais de gestão de recursos humanos. Grande parte concordou que se encontra familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial e que, nesta medida, se sente apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial, recorrendo facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções. Apesar de, como já referido, a maioria concordar que os colaboradores apresentam resistência à inovação e à mudança, também é da opinião que a implementação tecnológica se revela determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes, que a digitalização – ou transformação digital – é entendida como um conjunto de mudanças que se encontram focadas nos diversos processos de recursos humanos, os quais congregam a aplicação de inovações tecnológicas, tendo como objetivo otimizar e criar vantagens à própria gestão de recursos humanos e que, posto isto revela-se determinante sublinhar a simbiose existente entre a gestão de recursos humanos e a digitalização, visto que, além de ser criada uma relação umbilical entre estes dois universos, é também incrementada a inovação e a criação de ferramentas potenciando o foco dos gestores relativamente a tarefas que acrescentem maior valor estratégico. Podendo a Inteligência Artificial providenciar uma série de contributos, processos e instrumentos à gestão de recursos humanos, surgem conceitos como *Big Data* e Análise de dados, o qual, em primeira instância se define como as grandes quantidades de dados que podem ser criados e analisados, e de como estes poderão ser utilizados, sobretudo com maior eficiência dada o enorme volume dos dados em uso. No entanto, a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda que quando estiver a utilizar Inteligência Artificial os sistemas irão falhar, concordando em maioria que receiam que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas, e é neste momento que, como observamos, a nível mundial e europeu já se tomam medidas para reduzir as ansiedades que a Inteligência Artificial alimenta, bem como dúvidas relativamente à segurança, confiabilidade e privacidade, legislando-se o uso da mesma, estando

presentemente a trilhar-se um caminho que visa consolidar a já existente Lei da Inteligência Artificial, para que esta seja utilizada com uma maior salvaguarda, evitando a manipulação ou exploração das vulnerabilidades do utilizador.

Respeitante à influência que a Inteligência Artificial exerce sobre o Employer Branding, a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda que uma organização que utiliza Inteligência Artificial detém uma boa reputação, que representa um local de prestígio para trabalhar ou que escolheria uma organização que a utiliza como uma das suas primeiras escolhas como empregadora, no entanto, a maioria dos inquiridos concorda que desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é algo bastante atrativo, onde a digitalização transforma as organizações e a sua natureza, pretendendo os colaboradores estar envolvidos numa experiência digital integrada no seu local de trabalho, onde se revela ser determinante o auxílio dos gestores e líderes para que os colaboradores se adaptem ao máximo, desmistificando receios, inseguranças e resistência tocante à digitalização. Consequentemente a maioria dos inquiridos concorda que os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da gestão de recursos humanos dentro da organização, concordando de igual forma que a utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização, sendo um comportamento que tido como radical, complexo e contínuo, detém uma grande influência na criação de valor para a organização e os seus clientes, permitindo modificar produtos e serviços em algo digital que crie vantagens sobre o produto inicial. A transformação digital tem vindo a desempenhar, na prática da gestão de recursos humanos, um impacto positivo que será influente no local de trabalho, permitindo as novas tecnologias uma maior integração e participação por parte dos colaboradores, assumindo assim os departamentos de recursos humanos uma maior responsabilidade e importância dentro da organização, possuindo uma oportunidade crítica para auxiliar a implementação da transformação digital na mesma, participando ativamente na gestão estratégica. A Inteligência Artificial poderá fomentar também outros contributos que surgem na área do recrutamento e seleção, onde a análise de recursos humanos se revela essencial, podendo identificar lacunas no talento e justificar os investimentos na gestão de recursos humanos, algo que pode influenciar o ritmo dos processos, medindo a eficácia e tendências de *benchmark*, auxiliando planeamento de estratégias e medidas de retenção. Nisto, a maioria dos inquiridos concorda que os objetivos a curto, médio e longo prazo dentro de uma organização passam por inovações tecnológicas, concordando também em maioria que a digitalização será fundamental para o futuro da gestão de recursos humanos, onde respeitante

ao papel estratégico, a maioria também concordou que a implementação de ferramentas inovadoras na gestão de recursos humanos será crucial para este, onde nos é possível entender a digitalização – ou transformação digital – como um conjunto de mudanças que se encontram focadas diversos processos de Recursos Humanos, os quais congregam a aplicação de inovações tecnológicas, tendo como objetivo otimizar e criar vantagens à própria Gestão de Recursos Humanos. Posto isto, embora a maioria dos inquiridos não concorde nem discorde que na organização que se insere os processos de recrutamento e seleção são eficazes, concordando em maioria que a Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores e que esta apresenta algumas desvantagens, a maioria dos inquiridos considera, na sua maioria, ser possível existir no futuro uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial, concordando de igual forma que a perceção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional, influenciando positivamente a imagem da empresa e, já relativamente à influência que a transformação digital tem vindo a desempenhar na prática da Gestão de Recursos Humanos, relativamente aos Recursos Humanos, esta tem vindo a demonstrar-se como algo positivo, o qual será influente no local de trabalho dado que as novas tecnologias possibilitam uma maior integração, flexibilidade e participação por parte dos colaboradores.

Assim, observamos que a maioria dos inquiridos concorda que considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais-valia para atrair e reter talentos numa organização, possibilitando a utilização desta ferramenta uma maior facilidade no que toca a alcançar a liderança da transformação e as inovações tecnológicas o que, com a gestão adequada destas mudanças entre os colaboradores de determinada organização, a Gestão de Recursos Humanos poderá desenvolver novas competências que emanem diversos benefícios - como é o caso da melhoria da comunicação e da divulgação de informações, resultando isto numa participação mais ativa dos colaboradores e numa melhorada gestão de talentos. A maioria dos inquiridos concorda então que a automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a perceção dos candidatos relativamente à imagem da modernidade da empresa e que é relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca Empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores.

Como complemento e fortalecimento desta opinião por parte dos inquiridos de que a Inteligência Artificial influencia positivamente o Employer Branding, surgem as entrevistas com cinco gestores de recursos humanos, as quais reforçam a perceção de que a Inteligência

Artificial influencia positivamente o Employer Branding. Todos estes acreditam que a implementação de tecnologias de Inteligência Artificial fortalece a imagem da empresa, destacando a inovação e a modernidade, para além de atrair talentos jovens e tecnicamente inclinados, tendo formação adequada para laborar com esta tecnologia. Quatro dos cinco entrevistados afirmam que a Inteligência Artificial melhora a perceção dos colaboradores, citando ganhos em eficiência e processos internos, apesar de um gestor manifestar preocupações sobre a adaptação tecnológica. Adiante observamos que todos os gestores concordam que a Inteligência Artificial otimiza processos internos e contribui para a reputação da empresa, promovendo uma eficiência operacional, reforçando a imagem inovadora. Três gestores acreditam que *stakeholders* externos vislumbrariam a Inteligência Artificial de uma forma positiva, ao passo que dois dos gestores entrevistados são da opinião que poderá haver uma certa resistência devido a perfis conservadores ou com pouca abertura ao domínio tecnológico. Todos os entrevistados esperam que a Inteligência Artificial tenha um impacto significativo na atração e retenção de talentos, considerando-a um diferencial no mercado de trabalho e uma ferramenta que personalizará e melhorará a experiência dos candidatos. Concluindo, os gestores destacam que a Inteligência Artificial pode ser utilizada para criar processos de recrutamento direcionados, analisar dados de candidatos e ajustar a proposta de valor da empresa conforme as tendências de mercado. No entanto, sublinham desafios relativamente à aceitação interna, enfatizando a necessidade de preparar e adaptar colaboradores, para além de comunicar e educar *stakeholders* externos sobre os benefícios da Inteligência Artificial. Na opinião generalizada destes cinco gestores entrevistados, os mesmos concluem que a Inteligência Artificial é observada como algo essencial para modernizar e fortalecer a imagem da empresa, melhorando a eficiência interna e atraindo talentos, sendo, porém, determinante erigir estratégias de comunicação e formação visando garantir uma implementação bem-sucedida da mesma.

Chegados a este ponto podemos concluir que, após a análise detalhada dos questionários e entrevistas conduzidas, combinada com uma revisão aprofundada da literatura existente, a Inteligência Artificial detém uma influência positiva no Employer Branding, sendo esta uma ferramenta essencial para modernizar e fortalecer a imagem das empresas, melhorar a eficiência interna e atrair e reter talentos. No entanto, para alcançar uma implementação bem-sucedida, é crucial abordar e superar as preocupações, inseguranças e desafios identificados, garantindo que a sua adoção e implementação seja acompanhada de formações adequadas, comunicação transparente e estratégias de gestão da mudança eficazes. A implementação da Inteligência Artificial deve ser observada como uma

jornada contínua de aprendizagem e adaptação. As organizações devem estar preparadas para enfrentar os desafios que esta acarreta, aproveitando ao mesmo tempo as oportunidades proporcionadas por esta. A capacidade de equilibrar a inovação tecnológica com a valorização das competências humanas será determinante para o sucesso das organizações na era digital.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresentou diversas limitações como é o caso de a bibliografia existente ser escassa no que toca ao ligar diretamente a Inteligência Artificial a estratégias de gestão de recursos humanos, dado este ser um tema relativamente novo e ainda pouco estudado. Outra das limitações que se fizeram sentir foi na administração do questionário, onde poderia existir um número mais elevado de respostas, porém, o público em geral não pareceu aderir com maior interesse à partilha e difusão desta investigação em particular em plataformas como o LinkedIn, Instagram e Facebook, o que, quanto maior for o número de respostas, mais concisa será uma investigação.

SUGESTÕES

Este estudo apresenta uma amostra reduzida, sendo que, assim, acaba por não ser caraterizante da população, não sendo possível generalizar os resultados para estudos futuros. Posto isto, consideramos que seria interessante e extremamente relevante ter uma amostra mais alargada, cujo objetivo passasse por ter mais perspetivas. Seria também interessante entrevistar gestores e colaboradores de organizações onde a Inteligência Artificial já se encontre em avançado funcionamento, perceber a perceção dos mesmos quanto à sua influência no domínio do Employer Branding, realizando um estudo que possibilitasse a comparação da influência desta tecnologia nas organizações, comparando o antes e depois da utilização plena da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, H. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*. 2 (9), 180-186.

Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420 <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>

Ajay, S., & Micah, B. (2014). Sampling Techniques & Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: An Overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, II(11), 1–22.

Alameddine, M., Yassoub, R., Mourad, Y., & Khodr, H. (2017). Stakeholders' perspectives on strategies for the recruitment and retention of primary health care employees in Qatar: a qualitative approach. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54, 0046958017724943.

Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su12239993>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185 – 206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., Stuart, M. (2016). HRand analytics: Why HRis set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11.

Babel'ová, Z. G., Stareček, A., Koltnerová, K., & Cagáňová, D. (2020). Perceived organizational performance in recruiting and retaining employees with respect to different generational groups of employees and sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(2), 574. <https://doi.org/10.3390/su12020574>

Babbie, E. R. (1999). The basics of social research. Cengage Learning.

https://books.google.nl/books/about/The_Basics_of_Social_Research.html?id=1_1SEh6AAfYC&redir_esc=y

Babbie, E. R., & Edgerton J. D. (2023). Fundamentals of Social Research. Cengage Canada.

https://books.google.com/books/about/Fundamentals_of_Social_Research_6th_Edition.html?hl=pt-PT&id=-Ey-EAAAQBAJ

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501- 517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Barney, J. (1986) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management*, 11, no3, 656-665.

Benest, F. (2008). Retaining and growing talent: Strategies to create organizational “stickiness”. *Public Management*, 90(9), 20-24.

Bessen, J. E. (2016). How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills. *Boston Univ. school of law, law and economics research paper*, (15-49).

Betchoo, N.K. (2016). Digital Transformation and its impact on Human Resource Management: A Case Analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service.

IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies. Universidade de Tecnologia das Ilhas Maurícias.

Bianchi, A.; Salvatore, C.; & Biffignandi, S. (2023). Using Social Media to Enhance Survey Data. *The Survey Statistician*, 87, 27–34. https://www.researchgate.net/publication/367073999_Using_Social_Media_to_Enhance_Survey_Data

Biswas, M. K., & Suar, D. (2018). Employer Branding in B2B and B2C Companies in India: A Qualitative Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 76-95. <https://doi.org/10.1177/2322093718768328>

Bondarouk, T., Parry, E., Furtmueller, E. (2017) Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*. 28 (1), 98-131.

Brandão, J. B. (2018). Gestão estratégica de recursos humanos. Editora FGV.

Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tuleninova, D., Koeva, K. (2016). Artificial Intelligence technologies in human resource development. *Computer Modelling & New Technologies*. 20 (2), 26-29.

Capelli, P., Tambe, P., Yakubovich, V. (2018). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *SSRN Electronic Journal*. 1-29.

Carty, M. (2014). “Big data: HR needs to stop reporting and start predicting”. [online] Disponível em: <https://www.personneltoday.com/hr/big-data-hr-needs-stop-reporting-start-predicting/>. Acedido a: 03 de dezembro de 2023.

Chhabra, L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48– 60. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2011-0513>

Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). Manole.

Comissão Europeia (2020) *Artificial Intelligence - A European approach to excellence and trust* (White paper). COM (2020) 65 Final. Disponível em: https://commission.europa.eu/system/files/2020-02/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_en.pdf

Comissão Europeia (2021). *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council: Laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence act) and amending certain union legislative acts*. 2021/0106 (COD). European Comission Procedure https://www.iusinitinere.it/wp/wp-content/uploads/2021/04/AI_Regulation_1619005973.pdf

Comissão Europeia (2021, abril 21). *Uma Europa Preparada para a Era Digital: Comissão propõe novas regras e ações para promover a excelência e a confiança na inteligência artificial* (Press release). Disponível em: <https://europedirectminho.ipca.pt/comissao-propoe-novas-regras-e-acoes-para-promover-a-inteligencia-artificial/>

Costa, B. (2022). A Inteligência Artificial nos Recursos Humanos. ISLA Santarém.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 10, 7. DOI: <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>

Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403- 1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva R., Roper S. (2004), A corporate character scale to assess employee and customer views of organization of Reputation, *Corporate reputation review* ,7(2),125-146.

Deepa, R., & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18 (35), 75S– 94S. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>

Deloitte (2018). “The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends”. [online] Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. Acedido a: 02 de dezembro 2023

Dessler, G., & Chhinzer, N. (2016). *Human Resources Management in Canada* (13th Edition). Pearson Prentice Hall.

DiStefano, C., Zhu, M., & Mîndrilă, D. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 14(20), 20. <https://doi.org/10.7275/da8t-4g52>

Downward, P., & Mearman, A. (2007). Retrodution as mixed-methods triangulation in economic research: Reorienting economics into social science. *Cambridge Journal of Economics*, 31(1), 77–99. <https://doi.org/10.1093/cje/bel009>

Elegbe, J.A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265- 277. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>

Erickson, R. A. (2015). Communication and employee retention. *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 1-10.

Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., & Raymundo, C. (2019). Methodology for Reducing Staff Turnover in Service Companies Based on Employer Branding and Talent Management. Em Y. Iano, R. Arthur, O. Saotome, V. V. Estrela, & H. Loschi (Eds.), *Smart Innovation, Systems and Technologies (vol.140) - Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18)* (pp. 575-583). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16053-1_56

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2).

Fred, M. (2017). Workforce Analytics the Prospect of Human Resource Management. *Journal of Business and Management*. 19 (11), 08-13.

Galloway, A. (2004). Non-Probability Sampling. In Kimberly Kempf-Leonard (ed.), *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 859–864). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00382-0>

Genari, D., & Macke, J. (2018). Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e

desenvolvimento. *Gestão E Sociedade*, 12(33). 2508-2540
<https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2320>

Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 63-69.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Black, B., & Babin, B. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearce Education.
https://books.google.nl/books/about/Multivariate_Data_Analysis.html?id=VvXZnQEACAAJ&redir_esc=y

Heale, R., & Forbes, D. (2013). Understanding triangulation in research. *Evidence-Based Nursing*, 16(4), 98. <https://doi.org/10.1136/eb-2013-101494>

Henriette, E., Feki, M., Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. Association for Information Systems, Ninth Mediterranean on Information Systems (MCIS), Grécia. 1-13.

Hill, M., & Hill Andrew. (2008). *Investigação por Questionário*. Sílabo.
<https://www.wook.pt/livro/investigacao-por-questionario-manuela-magalhaes-hill/49900>

Hmoud, B. & Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take over Human Resources Recruitment and Selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30. Disponível em: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS_13_3.pdf

Hofstede, G. (1997) *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Edições Sílabo.

HR.com (2017). “The State of Artificial Intelligence in HR.” [online] Disponível em: <https://www.harbingergroup.com/webinars/the-state-of-artificial-intelligence-in-hr/>

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O. P., & Falola, H. (2016). Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 1-13.

Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>

Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34 (6), 634-652. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>

Jain, S. (2018) Human Resource Management and Artificial Intelligence. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*. 7 (3), 56 – 59.

Jantan, H., Hamdan, A.R., Othman, Z.A. (2010) Intelligent Techniques for Decision Support System in Human Resource Management. *Advances in Decision Support Systems*. Croácia: Intech.

Jarrahi, M. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*. 61 (4), 1-15.

Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., Stone, D. L. (2016). The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*. 38 (28), 533-553.

Joo, B.-K., & Mclean, G. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>

Kayam, O., & Hirsch, T. (2012). Using Social Media Networks to Conduct Questionnaire Based Research in Social Studies Case Study: Family Language Policy. *Journal of Sociological Research*, 3(2), 57-67. <https://doi.org/10.5296/jsr.v3i2.2176>

Karasek, A. (2015). Information Technologies in Human Resources Management - Selected Examples. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 9 (6), 1883-1888.

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, 77-89.

Kertamukti, R. (2022). Instagram Religious Moderation Dialogue Space for Generation Z. Nyimak: *Journal of Communication*, 6(2), 229. <https://doi.org/10.31000/nyimak.v6i2.6670>

Kiessling, T., Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *International Journal of Human Resource Management*. 16 (1), 22–45.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>

Krosnick, J. A. (2017). Questionnaire design. In Vannette & Krosnick (eds.), *The Palgrave Handbook of Survey Research* (pp. 439–455). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6_53

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>

Malhotra, M. (2017) Digital Transformation in HR. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*. 4 (3), 536-544.

Maravelakis, P. (2019). The use of statistics in social sciences. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 1(2), 87–97. <https://doi.org/10.1108/jhass-08-2019-0038>

Marler, J. H., Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 23 (1), 18-36.

Marôco, J. (2018). Análise Estatística com o SPSS Statistics, 7 a ed. Report Number. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ki5gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Marôco,+J.+\(2021\).+Análi](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Ki5gDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Marôco,+J.+(2021).+Análi)

se+Estatística+com+o+SPSS+Statistics.+ReportNumber.&ots=zNwkiFDbcD&sig
=yTZFomVG1BY_M2XO0qddM4JB_gI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618- 3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>

Maruszczak, M. (2014). Employer branding in the background of relationship marketing conceptions. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 11, No.1, 63-80.

Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>

Maurya, K.K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>

Maurya, K.K., Agarwal, M., & Srivastava, D.K. (2021). Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41- 59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>

Maxwell J A. (1996). (PDF) Designing a Qualitative Study. In *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (pp. 214-253), Sage. https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Interactive_Approach_JA_Maxwell

McCarthy, J. (2007). What Is Artificial Intelligence? *Stanford University*. Acedido a: 20 de novembro de 2023. Disponível em <http://jmc.stanford.edu/articles/whatisai/whatisai.pdf>

Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., Marler, J, (2018) Call for Papers – Special Issue of the International Journal of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*. 1 – 6.

Minchington, B. (2010). *The Employer Brand Manager's Handbook*. Torrens ville: Collective Learning.

Minchington, B. (2015, 17 fevereiro). *15 Employer Branding Best Practices You Need to Know*. ERE Media. Disponível em: <https://www.ere.net/2015/02/17>

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong- Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*. 11 (12). <https://doi.org/10.3390/info11120574>

Morakanyane, R., Grace, A., O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives*. Slovenia: 30th Bled eConference.

Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, 181-196.

Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. Sage.
<https://methods.sagepub.com/book/doing-quantitative-research-in-education-with-spss-2>

OECD (2019). *Artificial Intelligence in Society*. (1ª Edição). OECD Publishing.

Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão E Desenvolvimento*, 27, 81-97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>

Parlamento Europeu (2023). *Artificial Intelligence Act: deal on comprehensive rules for trustworthy AI* (Press release). Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/press-room/20231206IPR15699/artificial-intelligence-act-deal-on-comprehensive-rules-for-trustworthy-ai>. Acedido a: 19 de dezembro de 2023.

Parlamento Europeu (2023). *Lei da UE sobre IA: primeira regulamentação de inteligência artificial*. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20230601STO93804/lei-da-ue-sobre-ia-primeira-regulamentacao-de-inteligencia-artificial>. Acedido a: 19 de dezembro de 2023.

Patra, G., Mukhopadhyay, I., & Dash, C. (2019). Digital employer branding for enabling gen Y in the ITeS sector in eastern India. *Prabandhan: Indian J. Management*, 12, 38–49. <https://doi.org/10.17010/pijom/2019/v12i3/142339>

Pease, G., Byerly, B., Fitz-enz, J. (2012). *Human Capital Analytics: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset* (1ª Ed.). EUA: Wiley and SAS Business Series.

Pérez, J. B. & Falótico, A. J. A. (2019). Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence. *Academicus International Scientific Journal*, 20, 106–118.
<https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.08>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). Data Analysis for Social Sciences: The Complementarity of SPSS. Edições Sílabo.
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1867800](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1867800)

Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). Research Methodology in Business: A Starter's Guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 1–24.
<https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>

Raghunatha, P., Lakshmikeerthi, P. (2017) Hr Analytics - An Effective Evidence Based HRM Tool. *International Journal of Business and Management Invention*- 6 (7), 23-34.

Raub, M. (2018). Bots, Bias and Big Data: Artificial Intelligence, Algorithmic Bias and Disparate Impact Liability in Hiring Practices. *Arkansas Law Review*, 71(2), 1–43.
Disponível em: <https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=alr>

Reddy, P. R., Lakshmikeerthi, P. (2017). ‘Hr Analytics’ - An Effective Evidence Based HRM Tool. *International Journal of Business and Management*, 6 (7), 23-34.

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13 (19), 10698.
<https://doi.org/10.3390/su131910698>

Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(4), 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>

Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employee's reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 281-299. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0322>

Rouse, M. (2015). “Big Data”. [online] Disponível em: <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/big-data-Big-Data>. Acedido a: 03 de dezembro de 2023.

Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. *Management Revue*. 15 (3), 364-380.

Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153– 170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>.

Schein, E. H. (1985). How Culture Forms, Develops and Changes. In. RH Kilmann, MJ Saxton, & R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*, Acedido a: 1 de dezembro de 2023. Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Schwartz, R. D. (1989). Artificial Intelligence as a Sociological Phenomenon. *Canadian Journal of Sociology*, 14(2), 179. <https://doi.org/10.2307/3341290>

Sezões, C. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa*. Estudo de Caso [Dissertação de mestrado]. Instituto Superior de Gestão.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*, Sage.

Silverman, D. (2020). *Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd.

Silvino, A. M. D. (2007). Epistemologia positivista: qual a sua influência hoje? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(2), 276–289. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932007000200009>

Simonet, B. M. (2005). Quality control in qualitative analysis. *TrAC Trends in Analytical Chemistry*, 24(6), 525–531. <https://doi.org/10.1016/J.TRAC.2005.03.011>

Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1101–1118. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10591275/>

Sousa, A., Thomaz, J., Santos, E., & Aquilino, F. (2018). Efeito de marca de empregado: diferenças de percepção entre os colaboradores. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 1(1), 77-91. <http://hdl.handle.net/10400.26/28998>

Sousa, M., & Costa, E. (2014). Game Based Learning Improving Leadership Skills. *EAI Endorsed Transactions on Game-Based Learning*, 1(3). <https://doi.org/10.4108/sg.1.3.e2>

Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (3), 33-45. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2021). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Stockemer, D. (2019). Quantitative Methods for the Social Sciences. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>

Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ERE Media. Disponível em: <http://www.ere.net/2004/02/23>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. Pearson. <https://lccn.loc.gov/2017040173>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-14.

Tuzuner, V., & Yuksel, C. 2009. "Segmenting Potential Employees According to Firms Employer Attractiveness Dimensions In The Employer Branding Concept," *Journal*

of Academic Research in Economics, Spiru Haret University, Faculty of Accounting and Financial Management Constanta, vol. 1(1 (June)), pages 46-61.

Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero - El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, 32(83), 105-120. <https://doi.org/10.15446/innovar.99919>

Veloso, I. (2018). Qual é o seu Employer Brand? O Papel da Marca na Guerra do Talento e na Estratégia das Organizações. Actual Editora.

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26 (6), 1159-1170. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15>

Wang, Y., Xiong, M., & Olya, H. (2020). Toward an Understanding of Responsible Artificial Intelligence Practices. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 4962- 4971 <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.610>

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Questionário: A Influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

Seja bem-vindo. Muito obrigado pela sua participação neste questionário!

Caro(a) inquirido, no âmbito da realização da dissertação para a conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Santarém, solicitamos a sua colaboração no presente questionário cujo objetivo passa por compreender a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding.

A sua participação neste questionário é voluntária e totalmente anónima. Os dados recolhidos são confidenciais, os mesmos utilizados somente para fins de investigação científica.

Instruções: Por favor, leia cada questão cuidadosamente. Recorde-se que não existem questões certas ou erradas, escolha a opção que melhor reflete a sua situação atual, bem como a sua forma de pensar, sentir e agir.

** Indica uma pergunta obrigatória*

Dados Sociodemográficos

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18 - 24 anos
- ☐ 25 - 34 anos
- ☐ 35 - 44 anos
- ☐ 45 - 54 anos
- ☐ > 55

3. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Curso Técnico Profissional
- ☐ Ensino Superior

4. Situação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Desempregado
- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador estudante
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Trabalhador por conta própria

5. Experiência Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Inferior a 5 anos
- ☐ 6 - 10 anos
- ☐ 11 - 15 anos
- ☐ 16 - 20 anos
- ☐ Superior a 21 anos

6. Função *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Proprietário
- ☐ Diretor/a
- ☐ Administrador/a
- ☐ Gerente
- ☐ Técnico/a
- ☐ Outra

A Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos

Considerando o papel que a Inteligência Artificial tem na Gestão de Recursos Humanos, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

7. A organização onde se insere está preparada para receber ferramentas de Inteligência Artificial. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

8. Recorre à digitalização e outros instrumentos recentes. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

9. Encontram-se nesta implementadas práticas de Gestão de Recursos Humanos *
que são atuais e inovadoras.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

10. Para melhorar as competências humanas, esta recorre a ferramentas de *
Inteligência Artificial.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

11. Os colaboradores são incentivados a aprimorar e desenvolver os seus *
conhecimentos.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

12. Os colaboradores encontram-se preparados para a era digital. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

13. Já recebi formação em digitalização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

Dimensões de Aceitação Tecnológica

Considerando a utilização da Inteligência Artificial por parte das empresas e organizações, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

14. A aceitação de instrumentos tecnológicos constitui um processo difícil e desafiante. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

15. A utilização de instrumentos de Inteligência Artificial oferecerá vantagens relativamente à aprendizagem tradicional. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

16. A Inteligência Artificial é um fenómeno que traz valor à Gestão de Recursos Humanos, melhorando a sua eficiência. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

Implementação da Inteligência Artificial

Considerando a implementação da Inteligência Artificial, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

17. Encontra-se familiarizado com o conceito de Inteligência Artificial. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

18. Sente-se apto para recorrer a processos de Inteligência Artificial. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

19. Recorre facilmente à digitalização para desempenhar as suas funções. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

20. Os colaboradores apresentam resistência à mudança e à inovação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

21. A implementação tecnológica é determinante para que os processos de recolha e análise de dados se tornem mais eficientes. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

22. Receia que, quando estiver a usar Inteligência Artificial, os sistemas vão falhar. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

23. Receia que a utilização da Inteligência Artificial seja perigosa e que, futuramente, os humanos sejam substituídos por máquinas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

A Inteligência Artificial e o Employer Branding.

Considerando a utilização da Inteligência Artificial em processos de Gestão de Recursos Humanos, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

24. Desempenhar um papel numa organização que utiliza Inteligência Artificial é muito atrativo para mim. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

25. Uma organização que utiliza Inteligência Artificial tem uma boa reputação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

26. Considera uma organização que utiliza Inteligência Artificial um local de prestígio para trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

27. Escolheria uma organização que utiliza Inteligência Artificial como uma das suas primeiras escolhas como empregadora. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

28. Os diversos instrumentos e processos de Inteligência Artificial contribuem, positivamente, para o papel da Gestão de Recursos Humanos dentro da organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

29. A utilização desses instrumentos constitui uma vantagem competitiva para a organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

30. Os objetivos a curto, médio, e longo prazo de uma organização passam por inovações tecnológicas. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

31. A digitalização será fundamental para o futuro da Gestão de Recursos Humanos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

32. A implementação de ferramentas inovadoras na Gestão de Recursos Humanos será crucial para o seu papel estratégico. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

33. Na organização que se insere, os processos de recrutamento e seleção são eficazes. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

34. A Inteligência Artificial poderá constituir uma ameaça para os recrutadores. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

35. Considera ser possível existir, futuramente, uma relação saudável e equilibrada entre os recrutadores e a Inteligência Artificial. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

36. A Inteligência Artificial apresenta algumas desvantagens. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

37. A percepção de que a Inteligência Artificial contribui para oportunidades de formação e crescimento profissional influencia positivamente a imagem da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

38. Considera que a utilização da Inteligência Artificial é uma mais valia para atrair e reter talentos numa organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
☐ Concordo
☐ Não concordo nem Discordo
☐ Discordo
☐ Discordo Totalmente

A Influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

39. A automatização de tarefas nos processos de recrutamento por meio da Inteligência Artificial influencia a percepção dos candidatos relativamente à imagem de modernidade da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

40. É relevante o uso da Inteligência Artificial no fortalecimento da Marca empregadora comprometida com o crescimento dos seus colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem Discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo 2 – Entrevista aos gestores de recursos humanos

Entrevista: A influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

Seja bem-vindo. Muito obrigado pela sua participação nesta entrevista!

Caro(a) inquirido, no âmbito da realização da dissertação para a conclusão do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Santarém, solicitamos a sua colaboração na presente entrevista, a qual é dirigida especificamente a gestores de recursos humanos, cujo objetivo passa por compreender a influência da Inteligência Artificial no Employer Branding.

A sua participação nesta entrevista é voluntária e totalmente anónima. Os dados recolhidos são confidenciais, os mesmos utilizados somente para fins de investigação científica.

Instruções: Por favor, leia cada questão cuidadosamente. Recorde-se que não existem questões certas ou erradas, escolha a opção que melhor reflete a sua situação atual, bem como a sua forma de pensar, sentir e agir.

Guião da entrevista

Perfil Sociodemográfico

Género_____

Idade_____

Habilitações Académicas_____

Anos de experiência como Gestor de Recursos Humanos_____

A influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

- Considera que a implementação de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial fortalece a imagem da empresa como um empregador de referência?

SIM_____

NÃO_____

- Acredita que a adoção de sistemas de Inteligência Artificial influenciaria positivamente a perceção dos atuais colaboradores da empresa como esta sendo um local de trabalho atrativo?

SIM_____

NÃO_____

- Julga que a utilização de algoritmos de Inteligência Artificial para otimizar processos internos poderia resultar num incremento da reputação da empresa como um empregador que valoriza a eficiência e a inovação?

SIM_____

NÃO_____

A Influência da Inteligência Artificial no Employer Branding

- A integração planeada da Inteligência Artificial no Employer Branding seria percebida de forma positiva pelos vossos *stakeholders* externos, como pelos potenciais candidatos a clientes?

SIM_____

NÃO_____

- Ao implementar soluções de Inteligência Artificial no Employer Branding, a empresa onde se insere esperaria um impacto significativo na atração e retenção de talentos?

SIM_____

NÃO_____

- Na empresa onde trabalha, de que forma entende o impacto que a integração da Inteligência Artificial no Employer Branding poderia ter futuramente, e quais seriam as considerações que esta deveria ter em mente ao considerar essa possibilidade?
