

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Atração e Retenção de Talento na área das Tecnologias de Informação

Catarina Sofia Graça Santos

M

2023



Atração e Retenção de Talento na área das Tecnologias de Informação

Catarina Sofia Graça Santos | 202100482

Dissertação de Mestrado para a obtenção do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado pelo Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

3 de julho de 2023

Agradecimentos

Esta dissertação foi fruto de uma longa e dura caminhada, que me fez ser mais persistente e exigente comigo mesma, é a prova de que quando queremos muito uma coisa, ela acontece.

Quero agradecer muito à minha família, mãe, pai, mana e avó, por me permitirem sempre realizar os meus sonhos e não me deixarem desistir nunca. Sem vocês não seria possível, esta dissertação também é vossa!

A todas as minhas amigas, em especial à Bia e à Mimi por todo o apoio e entreaajuda, e à Cláudia por não me deixar desistir, mesmo quando parecia o caminho mais fácil.

Agradecer, também ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, por todo o auxílio e partilha.

Resumo

O mercado de trabalho no setor das Tecnologias de Informação, tem se apresentado como um dos mais dinâmicos e com maior crescimento em Portugal. Podemos observar a enorme quantidade de ofertas de trabalho no setor, que permite aos profissionais da área mudarem de organização com muita facilidade. Deste modo, as empresas que se inserem no mercado de trabalho em questão, necessitam de oferecer benefícios e vantagens aos seus colaboradores, ou potenciais colaboradores que sejam eficazes na atração e retenção dos mesmos.

O objetivo da presente investigação consiste em perceber quais as condições que os trabalhadores na área das Tecnologias de Informação valorizam numa empresa. Nesse sentido, propõem-se investigar, do ponto de vista de profissionais que atuem na área, que parâmetros oferecidos pela sua atual empresa foram importantes para quererem trabalhar na mesma, e ainda quais os fatores que consideram importantes para permanecerem na organização.

No que refere à metodologia utilizada, optou-se, pela recolha de dados através da entrevista semiestruturada, resultando assim, num estudo de carácter qualitativo. Por conseguinte, foram realizadas 10 entrevistas, a indivíduos que se encontram a trabalhar na área de IT, em diferentes empresas, há pelo menos 6 meses.

Os resultados da investigação demonstram que o bem estar dos colaboradores, a flexibilidade horária, a imagem que detêm da empresa, assim como o projeto onde irão desempenhar função, assim como os benefícios oferecidos pela organização, assumem particular importância no que refere à atração de talento. No que refere à retenção de talento no setor, os trabalhadores, dão muito valor ao bom ambiente de trabalho, à boa relação que mantêm com os colegas, e à possibilidade de progredirem profissionalmente dentro da organização, bem como conseguirem usufruir de um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida organizacional.

Palavras-chave: Atração, Retenção; Talento; Tecnologias de Informação;

Abstract

The job market in the Information Technology sector has been one of the most dynamic and fastest growing in Portugal. We can observe the enormous amount of job offers in the area, allowing professionals in the sector to change organizations effortlessly. Thus, companies in the job market under consideration need to offer benefits and advantages to their employees, or potential employees, that are effective in attracting and retaining them.

The objective of this research is to understand what conditions workers in the area of Information Technology value in a company. In this sense, we propose to investigate, from the point of view of professionals working in the area, what parameters offered by their current company were important for them to want to work in it, and also what factors they consider important to remain in the organization.

Concerning the methodology used, we determined to collect data through semi-structured interviews, thus resulting in a qualitative study. Therefore, 10 interviews were conducted with individuals who have been working in the IT area, in different companies, for at least 6 months.

The results of the research show that the well-being of the employees, the flexibility of their working hours, the image that they have of the company, as well as the project where they will perform their role, is of particular importance in attracting talent. As far as talent retention in the sector is concerned, employees place great value on a good working environment, a good relationship with their colleagues, and the possibility of professional progression within the organization, likewise as being able to enjoy a well-balanced personal and organizational life.

Keywords: Attraction, Retention; Talent; Information Technologies.

Índice

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Introdução	1
1.Revisão de Literatura.....	3
1.2 Talento	3
1.3 Atração de Talento	4
1.4. Retenção de Talento.....	5
1.5 <i>Employer Branding</i>	5
1.6 Turnover	8
1.7 O Setor das Tecnologias de Informação	9
2. Metodologia.....	10
2.1 Objetivos.....	10
2.2 Técnica de Recolha de Dados	10
3. Análise e tratamento de dados	12
3.1 Caracterização da amostra.....	12
3.2 Análise dos Resultados.....	13
4. Discussão.....	33
5. Conclusão.....	37
5.1. Limitações do estudo.....	38
Referências Bibliográficas	39
Anexos.....	43
1. Guião da Entrevista.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caracterização da amostra.....	12
Tabela 2 - Temas e subtemas	13

Abreviaturas

IT- Information Technologies

Introdução

Nos últimos anos têm-se vindo a sentir na generalidade das organizações uma crescente dificuldade na atração de candidatos mais qualificados e mais talentosos.

Em março de 2020, com a chegada da Covid-19 ao mercado de trabalho na área das Tecnologias de Informação (TI), houve inicialmente uma quebra, levando as organizações a reduzir o número de contratações, retendo apenas os colaboradores que já faziam parte das mesmas (Wolfswinkel et al., 2020). Após o choque inicial provocado pela pandemia, o mercado ficou muito mais ativo neste setor, o que fez com que o número de contratações voltasse a aumentar. No entanto, observa-se no setor uma carência de mão de obra, que já se fazia perceber antes do início da pandemia. Esta falta veio intensificar de uma forma global os processos de digitalização, evidenciado, desta forma, a falta de profissionais qualificados na área (Peralta, 2021).

O diretor de Incubação e Aceleração do Instituto Pedro Nunes (IPN), Pedro Santos, refere que, atualmente, em Portugal, verifica-se uma “caça ao talento”, devido aos profissionais portugueses serem muito qualificados em termos de formação (Peralta, 2021). O mesmo afirma ainda que muitas empresas multinacionais, de países como a Holanda, Inglaterra, ou mesmo os Estados Unidos, vêm recrutar talento ao nosso país, através de redes sociais como o *LinkedIn*. Essas empresas, oferecem propostas muito atrativas, pois conseguem apresentar salários considerados baixos comparativamente aos pacotes salariais oferecidos no seu país de origem, mas que, em Portugal, são vistos como salários muito competitivos e que a maioria das empresas portuguesas não consegue alcançar, adquirindo assim, capital humano altamente qualificados a um preço muito baixo (Peralta, 2021). As empresas que se inserem neste mercado de trabalho, necessitam de se diferenciar das demais, de modo a conseguirem ser competitivas, atraírem e reterem mais eficazmente colaboradores, criando consequentemente valor para a organização (Younas & Bari, 2020). Nesse sentido, importa que a organização consiga encontrar os melhores candidatos, mas também que a mesma seja capaz de os atrair e reter. Para isso, as empresas recorrem a técnicas de *employer branding*, criando e divulgando uma imagem de uma marca empregadora atrativa (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

O capital humano, é uma das maiores vantagens que as organizações possuem, isto significa que é essencial atrair, mas, principalmente deter estratégias capazes de reter os melhores talentos. Assim, pretende-se fazer um estudo acerca da atração e retenção de talento, especificamente no setor das Tecnologias de Informação.

De modo a contextualizar a revisão de literatura, importa expor a questão de partida: Quais os fatores proporcionados pelas empresas da área das tecnologias de informação que mais contribuem para atrair e reter os trabalhadores na organização?

No que refere à metodologia aplicada na presente dissertação, irá ser explicada com mais detalhe num capítulo reservado para esse efeito.

Por último, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos: o primeiro debruça-se sobre a revisão de literatura, na qual se expõe o enquadramento teórico acerca dos conceitos mais relevantes, como é exemplo os conceitos de *Employer Branding*, Atração e Retenção de Talentos. De seguida, a metodologia, onde se evidencia todos os métodos utilizados para a recolha de informação necessária à execução deste estudo. Por fim, a discussão dos resultados e as suas respetivas conclusões.

1.Revisão de Literatura

As organizações, atualmente estão em constante mudança, uma consequência inevitável da evolução tecnológica que se instalou no nosso cotidiano. Mudança essa, que é a principal responsável pela procura por parte das organizações, de trabalhadores cada vez mais qualificados na área das tecnologias da informação. Assim, para Ewing et al. (2002) o *Employer Branding* pode ser importante no processo de atração de novos candidatos e na retenção de talento que já exista dentro da organização. O conceito pode também ser apresentado como a imagem da empresa para potenciais colaboradores, e, nesse sentido, é indispensável que esta se diferencie, e se destaque de outras organizações que atuem no mesmo âmbito (Chunping & Xi, 2011).

1.2 Talento

De acordo com Foster (2015), identifica-se talento num indivíduo quando o mesmo possui conhecimento e competências distintas que podem ser aplicadas em vários contextos, e que vão proporcionar valor à organização, criando assim, uma vantagem competitiva.

O conceito de talento, segundo Nijs et al. (2014), concerne a capacidades específicas inerentes a um indivíduo, que são desenvolvidas continuamente, perante determinadas atividades que os trabalhadores vão desempenhando, de acordo com os seus gostos pessoais, e nas quais sentem gosto em realizar. Assim torna-se possível aos indivíduos conseguirem obter um ótimo desempenho num, ou mesmo, em vários domínios, conseguindo destacar-se em termos de performance, nas mesmas atividades que outros indivíduos com as mesmas características, como por exemplo a idade, ou experiência profissional (Nijs et al., 2014).

Na mesma linha de pensamento, Ross (2013) refere que o conceito de talento engloba as várias qualidades, competências, que o indivíduo detém. No entanto, estas tanto podem ser resultado de aprendizagem, como ser características inatas do próprio indivíduo. Dessa forma, talento pode ser visto como uma característica natural, inerente a cada pessoa, e que se pode demonstrar de diferentes formas, ou na realização de algum tipo de atividade. Assim, é importante que os indivíduos tenham consciência das suas próprias capacidades, sendo capazes de identificá-las, tendo assim mais facilidade de as aplicar e melhorar, aumentando consequentemente o seu desempenho (Ross, 2013).

Quando um indivíduo com talento, detém as características adequadas à função na organização, é mais propício que este permaneça na mesma (Ott et al. 2018). Quando se verifica esta correta atribuição de funções, de acordo com o talento, o indivíduo sente-se valorizado, tornando-se desta forma, mais “leal” para com a empresa, reduzindo a possibilidade de mudança. É importante que as organizações demonstrem que existe progressão de carreira, pois através destas práticas é passada a ideia clara de que valorizam os colaboradores talentosos, adotando medidas para que estes se mantenham realizados e motivados no desempenho das suas tarefas.

Outra forma de conseguir que colaboradores sintam que o seu talento é valorizado, pode partir dos supervisores diretos, uma vez que estes podem ensinar aos trabalhadores novas aptidões, com a atribuição de novas funções, dando assim a sensação aos trabalhadores, que estão a subir na hierarquia (Ott et al., 2018).

1.3 Atração de Talento

O termo atração de talento pode definir-se no modo como as empresas encontram os profissionais no mercado, como é que essa procura é feita de forma a ser eficaz no que refere à gestão dos colaboradores (Barbosa, 2020).

Atrair talentos para uma determinada organização de acordo com Poorhosseinzadeh & Subramaniam (2013) procede de uma conjugação de fatores, como por exemplo das crenças da empresa, e de como potenciais empregados avaliam a organização.

Trabalhadores que considerem que detêm talento procuram empresas que proporcionem crescimento e desenvolvimento, mas também, organizações que tenham uma boa reputação no mercado. Assim, é importante que as organizações adotem uma “marca empregadora atraente” de forma, a conseguir atrair mais facilmente os indivíduos (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

Os autores Renaud et al. (2016) mencionam que para uma organização conseguir atrair candidatos, é necessário ter em conta vários fatores, como é exemplo a imagem da empresa, os benefícios oferecidos, assim como a renumeração, e a autonomia no que refere à tomada de decisões. As características que uma organização transmite para os candidatos, concede-lhes uma ideia de como é trabalhar nessa mesma empresa. Ao obterem essa informação, os candidatos conseguem perceber se os seus valores estão alinhados com os valores da organização, e dessa forma aumenta a atratividade (Renaud et al. 2016).

1.4. Retenção de Talento

Atualmente, um dos grandes desafios organizacionais passa pela retenção de talentos. Depois de conseguir atrair e adquirir talentos para uma organização é necessário retê-los. Para Martins & Ohe (2002), reter, significa manter os indivíduos na organização por um determinado período, de modo que a organização consiga tirar o máximo de benefícios por contar com estes talentos.

A retenção de talento tem um papel muito importante na organização, pois diminui o turnover. Quando um indivíduo decide abandonar uma empresa, a mesma está a perder capital humano em que investiu tempo e recursos (Nunes et al., 2021).

Para além das condições e dos benefícios oferecidos pelas organizações, outro elemento fundamental, no que toca à retenção de talento, está relacionado com a liderança. Os líderes desempenham igualmente um papel preponderante na retenção quando têm o conhecimento correto das capacidades, habilidades, e, principalmente do talento dos seus colaboradores, conseguem “traçar o perfil” e dessa forma, adequar as funções dos mesmos, consoante as suas aptidões, aumentando o seu desempenho e produtividade (Nunes et al., 2021). Outro fator que se tem mostrado relevante, e que influencia de uma forma positiva a retenção de talentos, são as relações positivas no contexto de trabalho. Quando existe boas relações entre colegas, e entre trabalhadores e chefias, há menos tendência a abandonar a sua organização empregadora (Bryant & Allen, 2013).

A comunicação, para Erickson (2016), representa outro ponto-chave para o construto em análise. Segundo o autor, através de “feedbacks frequentes, reuniões regulares com os trabalhadores, uma aprendizagem contínua, e realização de entrevistas”, há uma partilha de opiniões, fomentando a comunicação entre chefia e colaboradores. Os trabalhadores valorizam este tipo de contacto, uma vez que conseguem perceber se as empresas têm condições propícias para assegurar o seu bem-estar (Erickson, 2016).

1.5 *Employer Branding*

O conceito de *employer branding* concerne à marca da organização enquanto marca empregadora, ou seja, à forma como a organização é percecionada no mercado de trabalho como dirigente. Para Mandhanya & Shah (2010) o construto de *employer branding* remete para o desenvolvimento e a comunicação da cultura de uma dada organização.

Autores como Ambler e Barrow, citados por Elving et al. (2013), definiram *employer branding*, como um grupo de benefícios funcionais e vantagens que são atribuídas aos colaboradores pelo seu empregador, sejam estes de carácter económico ou psicológico. Desta forma, a empresa espelha uma imagem única e atrativa da organização, aos colaboradores e potenciais colaboradores (Elving et al., 2013).

Employer Branding tem como fundamental objetivo externo a atração de novos candidatos para a organização, e como objetivo interno, a retenção do talento já existente (Ewing et al., 2002).

Bellou et al. (2015) definem *employer branding* como a soma de vários benefícios que uma organização oferece aos seus colaboradores. Esses benefícios resultam na formação de uma identidade singular por parte da organização que influencia positivamente, colaboradores, ou potenciais colaboradores, a manifestarem interesse em ficar na empresa, ou vir a trabalhar na mesma.

Na literatura, é apontado por vários autores que o *employer branding* detém a particularidade de conseguir reter os indivíduos certos para a organização, e influencia também, o sucesso da organização (Backhaus e Tikoo 2004).

Na perspetiva de Backhaus e Tikoo (2004), *employer branding* representa uma “proposta de valor”, ou seja, um conjunto de benefícios e condições que vão providenciar, aos futuros colaboradores que irão trabalhar para uma dada organização ou empregador.

Os autores Mandhanya & Shah (2010) destacam três tipos de *Employer Branding*: O *Employer Branding*, *Recruitment Branding* e o *Internal and External Branding*.

O primeiro, *Employer Branding*, gera uma imagem do perfil da organização, para potenciais candidatos, mostrando os aspetos positivos de trabalhar na organização. O principal intuito, passa por formar uma ideia concludente da empresa, que seja atrativa, tanto para os empregados da empresa como para possíveis candidatos (Mandhanya & Shah, 2010).

No que refere ao *Recruitment branding*, concerne à forma como as vagas que estão disponíveis na empresa são anunciadas, e como que decorre todo o processo de candidatura (Mandhanya & Shah, 2010).

Por último, e ainda de acordo com Mandhanya & Shah (2010), importa referir, o que se entende por *Internal and External Branding*. Existem várias abordagens para construir uma “marca empregadora”, destacando-se dois tipos de abordagens que muitas organizações se têm focado. A perspetiva “outsider in”, ou seja, de fora para dentro, que se centraliza no destaque que a organização tem no mercado de trabalho. Esta abordagem

é complexa, uma vez que, a empresa deve conter “sites bem concebidos, com conteúdo sobre a cultura da empresa, práticas de compensação e oportunidades de carreira e oportunidades” (Mandhanya & Shah 2010, p.46). Outras organizações adotam a perspectiva “*inside out*” que descreve como a organização cria uma forte marca interiormente, e que conta com o conhecimento dos seus colaboradores, tornando-se estes, os próprios defensores e difusores da marca da empresa. Esta prática torna-se fulcral, no caso da estratégia da empresa para atrair novos candidatos, por indicação dos próprios funcionários (Mandhanya & Shah, 2010).

O conceito de *Employer Branding* pode também ser descrito como a totalidade das ofertas no mercado de trabalho, que cada organização oferece aos seus atuais e futuros empregados. Isto implica que a comunicação que é feita para aos seus eventuais trabalhadores deve ser a mesma que é feita aos empregados já efetivos, tendo como principal intuito, formar uma organização interessante e díspar, no sentido de organização empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004).

É importante, de acordo com Padhi & Joshi (2022), que as organizações detenham influência sobre o poder da sua própria marca, de modo a cativar os trabalhadores, proporcionando desta forma, atração e retenção de colaboradores. Tem sido cada vez mais comum a aposta das organizações na configuração dos seus Employee Value Proposition (EVPs), conseguindo assim uma forma de oferecer benefícios únicos, que se centram em “ fatores de equilíbrio entre trabalho-vida pessoal, ambientes de trabalho que motivem e inspirem”, assim como a questão do “trabalho flexível” (Padhi & Joshi, 2022, p.36).

Quando satisfeitos com a empresa com a qual estão empregados, são os próprios trabalhadores que “passam a palavra”, partilhando com outros indivíduos, de como estão satisfeitos em trabalhar na organização, transmitem como é a cultura, o ambiente de trabalho, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, espalhando assim uma boa imagem da empresa pela sociedade (Padhi & Joshi, 2022).

Uma das aprendizagens que se pode retirar, após a pandemia da covid-19, no contexto corporativo, foi sem dúvida a mais-valia que é para uma organização, conter colaboradores motivados, dedicados, e comprometidos com a mesma (Padhi & Joshi 2022). Nesse sentido, Nunes et al. (2021) aponta que organizações que se preocupam e valorizam o bem-estar (físico e psicológico) dos seus colaboradores, oferecendo-lhes a possibilidade do trabalho remoto, horários flexíveis, sendo estas condições cada vez mais importantes, no pós pandemia, têm uma maior capacidade de atrair e reter talento.

Trabalhadores que não se sintam valorizados na sua organização empregadora, consequentemente irão desmotivar, e começar a procurar outra empresa, onde sintam que podem acrescentar valor (Padhi & Joshi 2022).

Os autores Padhi & Joshi (2022), referem que através de vários relatórios, foi possível as empresas crescerem na época da pandemia, apesar de toda a crise que se instalou. Muitos dos indivíduos que se encontram já numa fase mais avançada da carreira, optam por empregar-se em empresas que lhe garantam “satisfação profissional, flexibilidade, respeito, bom ambiente de trabalho”, Padhi & Joshi (2022, p. 36) e, como anteriormente referido “equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”.

A Gestão de Talento e o *Employer Branding*, estão também interligadas com a retenção dos trabalhadores. Nesse sentido, torna-se essencial perceber como o conceito de *employer branding*, em integração com a atração e a retenção de talento, ocupa um papel fundamental em cargos que requerem experiência global, assim como na redução da rotatividade de colaboradores (Padhi & Joshi 2022).

1.6 Turnover

O turnover, concerne à entrada e saída de colaboradores numa organização, e nesse sentido, torna-se pertinente perceber qual o motivo que o desencadeia, assim como as consequências. Este construto pode ser dividido em dois tipos: o turnover voluntário, e o turnover involuntário. (Ramalho Luz et al., 2018)

No que refere ao turnover voluntário, é realmente importante, perceber o que leva um indivíduo a sair da organização, de modo a conseguir reter talento (Ramalho Luz et al., 2018) Diz-se turnover involuntário, quando é a empresa a tomar a decisão de dispensar o colaborador, podendo ocorrer pelo mesmo não apresentar um bom desempenho ou em alguns casos por não cumprir objetivos pré-estabelecidos no momento da sua entrada na organização (Allen et al., 2010 *apud* Ferreira et al., 2020).

Quando um trabalhador decide abandonar a empresa por iniciativa própria, é a própria empresa que fica prejudicada, uma vez que não conseguiu reter o colaborador, perdendo dessa forma capital humano (Allen et al., 2010 *apud* Ferreira et al., 2020).

O turnover acarreta várias consequências no seio das organizações, como é exemplo os custos inerentes ao recrutamento e à admissão e inclusão de novos colaboradores, assim como a perda significativa de produtividade e comprometimento dos trabalhadores que permanecem na empresa (Hammes et al., 2016).

Por outro lado, Chiavenato (2014), alude para o facto da rotatividade nas organizações ser uma consequência de fatores tanto internos como externos, e não uma causa. Assim, no que impele às variáveis externas pode indicar-se a oferta e a procura no mercado de trabalho, a situação económica do país, assim como as vagas de emprego como responsáveis. Já no que refere às variáveis internas, são apontado por Chiavenato (2014), o salário e os benefícios oferecidos pela empresa, a progressão salarial, as relações estabelecidas entre indivíduos no seio da organização, e ainda cultura da organização.

1.7 O Setor das Tecnologias de Informação

O setor das Tecnologias de Informação, tem vindo a sentir falta de mão de obra, uma vez que o número de vagas em aberto, é muito superior aos profissionais disponíveis para trabalhar na área (Ceribeli et al., 2021).

Verifica-se uma oferta maior que a procura, e este número só tem tendência a aumentar uma vez que, a evolução tecnológica está em constante mudança, e muitos dos profissionais da área vão ficando desatualizados (Ceribeli et al., 2021). Também a procura por indivíduos que detenham conhecimentos específicos em determinadas áreas, é maior que a oferta e nesse sentido, quando os profissionais de IT, têm interesse em mudar de emprego, encontram uma grande quantidade de ofertas, o que por consequência, aumenta a taxa de rotatividade no setor (Korsakienė et al., 2014).

Por outro lado, de acordo com (Segurado 2015 *apud* Ferreira et al. 2020), o setor das tecnologias de informação, está em constante crescimento, o que se traduz, numa taxa de desemprego, quase nula. Este cenário, demonstra o quão importante é para as organizações que trabalham com estes profissionais, que se preocupem com o desenvolvimento, e com a retenção dos seus colaboradores (Ceribeli et al., 2021).

Em Portugal, a retenção de profissionais de IT está intrinsecamente ligada a fatores considerados essenciais como é exemplo: “formação, satisfação e comunicação, criando uma relação de maior comprometimento com as empresas de forma a diminuir a intenção de saída” (Ferreira et al., 2020, p. 232).

2. Metodologia

Neste capítulo, são apresentadas as principais opções metodológicas e os métodos que foram aplicados ao longo da investigação. Assim, importa realçar a questão de partida apresentada anteriormente: Quais os fatores proporcionados pelas empresas da área das tecnologias de informação que mais contribuem para atrair e reter os trabalhadores na organização?

2.1 Objetivos

O objetivo geral consiste em: perceber quais as condições que os trabalhadores na área das Tecnologias de Informação valorizam numa empresa. Propõem-se de forma mais específica:

- Perceber quais os aspetos que atraem um individuo a querer trabalhar numa empresa da área das tecnologias de informação;
- Perceber quais as principais razões, que levam um individuo a manter-se numa empresa na área das tecnologias de informação;
- Quais os principais fatores que podem levar os profissionais de IT a querer abandonar a organização a que atualmente estão ligados.

O campo de análise deste estudo, incidirá em indivíduos que se encontrem a trabalhar há pelo menos 6 meses, de ambos os géneros, no setor das tecnologias da informação.

2.2 Técnica de Recolha de Dados

Em relação às técnicas de recolha de informação, e tendo em contra os objetivos do estudo, afigurou-se como melhor método de recolha de dados a entrevista semiestruturada. De acordo com o Saunders et al. (2012) as entrevistas semiestruturadas têm como base um conjunto de perguntas, pré-estabelecidas, e que vão servir de suporte para conversa que vai ocorrer entre o entrevistado, e o entrevistador. O método da entrevista possibilita ao entrevistador recolher informação heterogénea. Este método de investigação, permite contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O investigador, deve deixar a entrevista decorrer, sem muitas interferências, de modo que o entrevistado possa falar abertamente, e pela forma, e disposição que preferir. Ao investigador, cabe apenas redirecionar a entrevista, para os temas que tem intenção de estudar, evitando assim que o entrevistado se disperse para outros assuntos às perguntas efetuadas (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O tipo de método anteriormente referido permite recolher dados direcionados para os objetivos do estudo, pois possibilitam ao entrevistado flexibilidade para responder livremente às perguntas que lhe são feitas (Saunders et al. 2012). Nesse sentido, as entrevistas foram efetuadas com auxílio de guião (Anexos), que foi elaborado tendo em consideração a revisão de literatura, assim como os objetivos do estudo.

Para a procura por candidatos, será utilizada a técnica de amostragem “bola de neve”. Esta técnica concerne na identificação de um indivíduo que pertença ao grupo da população sobre a qual se queira realizar o estudo, pedindo a este, que identifique outros indivíduos pertencentes a esse mesmo grupo, e assim sucessivamente (Coutinho, 2013). Ademais, figurou-se importante recolher informações sociodemográficas, onde foram abrangidas questões referentes a sexo, idade, habilitações literárias, área de formação, função na empresa, e por último quantos anos se encontra empregado na atual empresa.

No total, foram executadas 10 entrevistas semiestruturadas, com recurso à plataforma Zoom, as mesmas foram gravadas com a autorização prévia dos participantes do estudo. O tempo médio da duração das entrevistas foi de 30 minutos, sendo que a entrevista mais curta, durou 18 minutos e a mais longa, 44 minutos. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e analisadas, pela investigadora.

3. Análise e tratamento de dados

3.1 Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é composta por colaboradores de empresas que atuam na área do IT. Importa realçar que todos os participantes trabalham há pelos menos 6 meses no setor das tecnologias de informação, a faixa etária estende-se entre os 23 e os 30 anos de idade. A Tabela 1 apresenta uma descrição das características sociodemográficas dos indivíduos que participaram no presente estudo.

Tabela 1- Caracterização da amostra

Entrevistado/a	Género	Idade	Formação Académica	Função Atual	Tempo na atual empresa	Tempo de experiência
Nº1	Feminino	23	Engenharia Informática	Backend Developer	1 ano e 2 meses	1 ano e 2 meses
Nº2	Feminino	30	Engenharia Informática	Backend Developer	4 anos	6 anos
Nº3	Masculino	29	Gestão de Informação/ Business Intelligence	Information Security Officer	4 anos	6 anos
Nº4	Masculino	25	Engenharia Informática	Data Engineer	1 ano	2 anos e 3 meses
Nº5	Feminino	24	Informática de Gestão	Full-stack Developer	1 ano	2 anos e 6 meses
Nº6	Masculino	28	Engenharia Informática	Full-stack Developer	2 anos e 2 meses	7 anos
Nº7	Masculino	25	Engenharia Informática	Software Developer	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses
Nº8	Feminino	23	Análise de Dados	Data Engineer	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses
Nº9	Masculino	25	Engenharia Informática	Backend Developer	3 meses	6 meses
Nº10	Masculino	28	Informática de Gestão	Data Analyst	3 meses	4 anos

3.2 Análise dos Resultados

Após a transcrição e análise das entrevistas foram evidenciados três temas principais: atração, retenção, intenção de saída. A cada tema correspondem vários subtemas que estão indicados na Tabela 2.

Tabela 2 - Temas e subtemas

Atração	Imagem da empresa
	Projeto
	Processo de Recrutamento
	Salário
	Home Office
	Formação
	Benefícios
	Dress Code
Retenção	Equipa
	Ambiente de trabalho
	Cultura da empresa
	Progressão de Carreira e avaliação de desempenho
	Valorização do trabalho
	Equilíbrio Trabalho-vida pessoal
Intenção de Saída	Aumento Salarial
	Trabalhar para o estrangeiro
	Projeto
	Reputação da empresa

- **3.2.1. Atração**

Imagem da Empresa

A primeira subcategoria concerne à imagem que os entrevistados tinham antes de entrar para a sua atual empresa. Essa imagem foi construída através de informações que ex-colegas ou pessoas conhecidas possuem acerca de determinada empresa, assim como a ideia que criaram através tanto do processo de recrutamento, como através das redes

sociais. A Entrevistada nº1, começa por mencionar “... *foi sempre uma abordagem muito calma, ..., abh, não, eles mostraram aquilo que são, o ambiente que eles tinhas, abh, e eles promovem muito isso nas redes sociais, partilhando muitos dos team building, e das atividades de marketing que eles promovem, e, e isso eu já conhecia porque comecei abh, ..., foi por aí, foi mais por aquilo que eles partilhavam nas redes sociais, e pela maneira como eles interagiram comigo numa primeira impressão, por assim dizer...*” **(Entrevista nº1).**

Vários entrevistados indicaram que um dos primeiros fatores que os atraíram para a empresa onde trabalham atualmente, foi possuírem uma referência positiva de alguém que trabalha ou já trabalhou na empresa, os entrevistados, nº2, nº3 nº5, nº6, nº9, evidenciam: “*eu acho que o que me acaba por de alguma forma, sempre atrair primeiro, é teres algum tipo de ponto de referência positiva, de alguém que tu conheces*” **(Entrevista nº2)** a mesma ainda evidencia “*E quando alguma delas acaba por partilhar algum tipo de experiência positiva, há sempre esta referência que fica seja um dia, se quiseres mudar ou se essa empresa entrar em contato contigo, o primeiro impacto que tu tens é positivo*” **(Entrevista nº2)**

Nesse sentido, o entrevistado nº3 refere “*foi porque um amigo meu estava na empresa e recomendou*” **(Entrevista nº3)** também o entrevistado nº 9 menciona. “*conhecia pessoas que trabalham lá e tinha uma ideia..., uma boa imagem... Já tinha ouvido falar e foi isso que me fez candidatar*” **(Entrevista nº9).**

A entrevistada nº 5 refere que inicialmente não tinha uma boa imagem da empresa para a qual obteve uma proposta, no entanto após conversar com pessoas que já trabalhavam na mesma, obteve um parecer totalmente diferente “*Eu já conhecia pessoas que trabalhavam lá, porque a empresa... a empresa d, portanto, a fama, é que não é uma empresa muito boa, a fama é de que as pessoas trabalham muito. ... Mas depois abhh..., todas as pessoas que eu falei davam-me um feedback completamente diferente. E de facto, não está a ser nada disso...*” **(Entrevista nº5).**

Metade dos entrevistados, referiu que ter uma imagem positiva acerca de uma empresa, é um fator determinante para se candidatarem, ou aceitarem uma proposta de emprego de uma organização. Estas afirmações vão ao encontro da literatura citada anteriormente, onde é indicado, que, quando satisfeitos com a empresa na qual desempenham funções, são os próprios colaboradores, a dar feedback e espalhar a outros potenciais trabalhadores, uma boa imagem da empresa.

Projeto/Produto

Para mais de metade dos entrevistados, outro fator aliciante que se tornou decisivo para manifestar interesse em trabalhar na sua atual empresa, concerniu ao produto ou projeto no qual iriam desempenhar funções. Como evidencia a entrevistada nº1 *“umas das coisas que foi mais importante foi mesmo o produto deles, ou seja, dado que é, ... a empresa x, desenvolve software, só para a empresa y.”* **(Entrevista nº1)** Também o entrevistado nº4 confessa, *“Foi mesmo a questão do, do projeto internacional, porque eu sempre quis trabalhar para pessoas de fora. E como e como agora te disse, como já passei pelo..., pelas fases toda, a trabalhar para fora é 1000 vezes melhor do que trabalhar só para Portugal...”* **(Entrevista nº4)**, o mesmo ainda acrescenta *“foi a tecnologia, foi a tecnologia! pronto porque na altura, eles disseram que isto era uma coisa que estava a crescer.”* **(Entrevista nº4).**

Da mesma forma o entrevistado nº6 alude para a tecnologia ter sido um fator atração *“nível de trabalho, a nível tecnológico que eles falaram logo do que do que faziam do que usavam, abh..., e isso atraiu me logo”.* **(Entrevista nº6)** e acrescenta *“uma das principais razões foi mesmo a parte tecnológica, e de conseguir a aprender muito mais coisas que não tinha possibilidade, ...”* **(Entrevista nº6).**

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado nº9 revela *“...tive a ver qual era as tecnologias que utilizavam, o que é que eles faziam, o que é que vendiam em projetos que estavam, ... consegui perceber pelas vagas de emprego, quais eram as tecnologias que são recentes, isso foi um dos fatores que me fez juntar, ...”* **(Entrevista nº9)** Assim o entrevistado nº10 evidencia novamente o facto das tecnologias usadas no projeto, serem um importante fator de atração. *“... que aquilo que me fez querer aceitar este desafio foi porque as tecnologias que eles trabalham e aquelas que neste caso, ou estão na moda, ou é o futuro, daí foi por base a minha, decisão, pronto...”* **(Entrevista nº10)**

Após a análise das transcrições, é possível compreender que um dos fatores que alicia os entrevistados a entrar para uma empresa, concerne ao produto ou tecnologia com a qual irão desempenhar funções.

Processo de Recrutamento

Três dos entrevistados, apontaram o processo de recrutamento, como importante, para manifestarem interesse em trabalhar na sua atual empresa. A entrevistada nº1 começa por referir: *“..., e depois então na entrevista, já foi uma entrevista, com duas pessoas, uma para a vertente, por exemplo da sala de recursos humanos, e outra pessoa, um bocadinho com mais experiência*

técnica, na área que eu me estava a candidatar, ... todas as entrevistas que eu tinha tido, tinha sido, só ir lá, falar o que é que eu gostava, o que eu não gostava, e depois as pessoas ficavam de me dizer alguma coisa...” **(Entrevista nº1).**

A entrevistada nº2 partilha que, em alguns processos de recrutamento em que esteve envolvida, por não se identificar com o modo como o mesmo foi conduzido, este foi uma condição preponderante para não prosseguir no mesmo:

“lembro-me que houve uma altura que eu também tive um processo e também tive proposta na altura, e fiz o processo todo a nível de recrutamento, mas as pessoas com quem eu interagi tipo de processo, não me identifiquei tanto, e isso acabou por ter algum tipo de peso,” **(Entrevista nº2)**

A mesma entrevistada (nº2) , ainda complementa: *“Depois, durante o recrutamento, as pessoas também contam muito, ou seja, a forma como depois és abordada durante o próprio do próprio recrutamento... a forma como tu querias essa empatia com as pessoas no recrutamento também diz muito das pessoas com quem tu vais trabalhar no dia a dia e é possível cultura que a própria empresa também tem.”* **(Entrevista nº2)**

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado nº9 alude *“... o processo de recrutamento foi, digamos, foi também um exercício, ..., portanto consegui perceber, isso também abh..., parte dos recursos humanos deles abh...,foi sempre uma relação, digamos, cordial trataram me sempre bem e, digamos, foram prestáveis nas dúvidas que eu fui tendo a mesma pessoa dos recursos humanos disse-me que se eu tivesse alguma dúvida durante o exercício que ela fazia, a ligação entre mim e quem vai avaliar, quem avaliou...”* **(Entrevista nº9)**

De um modo geral, os entrevistados mencionam o processo de recrutamento como um importante fator de atração numa empresa. A forma como o mesmo é conduzido, traduz, de alguma forma o ambiente da empresa, e também a forma como os colaboradores interagem entre si.

Salário

Apenas 3 entrevistados mencionaram como importante o salário como importante fator de atração: *“Na altura o que me atraiu foram sobretudo 3 coisas! Foi o salário competitivo...”* **(Entrevista nº3)** O entrevistado nº8 refere: *“..., candidatei-me a várias e na altura eu lembro-me que até fui aceite em várias, por isso tive que escolher. Portanto, o que é que me cativou? O salário, era maior que os outros”* **(Entrevista nº8)** Assim como o entrevistado número 3 refere: *“... Foi o salário competitivo, foi o espírito informal e, ou seja, na eu passei do ambiente muito formal, para um ambiente informal.”* **(Entrevista nº3)**

Com a análise do subtema relativo ao salário, verifica-se que foram poucos os indivíduos que referiram o salário como um fator relevante para ingressarem numa nova empresa.

Home Office/Flexibilidade horária

Todos os entrevistados consideram que a flexibilidade horária, assim como a possibilidade de trabalhar em *Home Office*, permite aos indivíduos efetuar uma melhor gestão do seu tempo de trabalho e vida pessoal. A entrevistada nº 1 aponta: *“Eu gosto muito da flexibilidade que a empresa nos dá nesse aspeto, ou seja há pessoas que não gostam muito de ir ao escritório, ok, só têm que vir uma vez por semana ou duas vezes por semana, e eu acho que pronto, duas vezes por semana não é assim nada por aí além, e... e a pessoa têm essa flexibilidade de poder escolher quando é que vai, quando é que lhe dá mais jeito ”* (Entrevista nº1)

O *Home Office* começou a ser uma prática mais recorrente durante a pandemia da Covid-19, no entanto os entrevistados, nº2 e nº3 já possuíam esta prática nas suas respetivas organizações, contribuindo assim para um maior interesse pela organização que lhes ofereceu este modelo de trabalho. A entrevistada nº2 refere:

“Essa flexibilidade é um dos pontos que também, para mim, pelo menos faz muita diferença... Eu antes da pandemia já fazia um híbrido de 2/3 dias ia escritório o resto da semana tipo, ficava, em casa. (Entrevista nº2)

O entrevistado nº 3, complementa: *antes do Covid, já tinham regime de 1 dia por semana em Home Office que é uma coisa boa.* (Entrevista nº3)

A maioria dos indivíduos mencionou o *Home Office* como essencial, uma vez que muitos deles não residem perto da zona onde se encontra o escritório da sua organização, diminuindo desta forma deslocações, e viagens longas.

“assim a nível de flexibilidade de horário... isso sempre foi um benefício lá está e para mim que moro longe do local do escritório é sempre uma mais valia, não ter tipo um horário fixo e o podemos também gerir alguma forma a nossa vida pessoal e na nossa vida profissional de uma forma mais individualizada” (Entrevista nº2)

Foi perceptível que alguns dos indivíduos, não gostam de ter obrigatoriedade para irem ao escritório, ou seja, não gostam de ter dias estipulados, preferem, escolher o dia que vão fazer essa deslocação, como expressa a entrevistada nº5: *“E a proposta que eles me fizeram foi essa, não tens que ir ao escritório, o teu projeto pode dizer que tens de ir um dia ou dois dias ao escritório, mas não te vão obrigar a ir todos os dias e o escritório”* (Entrevista nº5)

Alguns dos entrevistados preferem trabalhar 100% a partir de casa o entrevistado nº9 começa por referir: *“foi o trabalho remoto que é...temos que ir um dia por mês ao escritório. Abh..., portanto, 12 vezes por ano, não!”* (Entrevista nº9) O entrevistado nº4 acrescenta: *“que eu aqui estou, estou full remote e sempre que preciso de algum dia ou uma horita para ir ali, não, não há problema por isso acho que a flexibilidade horária é o..., é o principal!”* (Entrevista nº4)

Outro ponto relevante mencionado pela maioria dos indivíduos, corresponde à flexibilidade horária. Os entrevistados, mencionaram que quanto têm mais trabalho não se importam de realizar horas extras sabendo que, uma vez que possuem essa flexibilidade, podem posteriormente sair mais cedo, compensando esse esforço. Isso permite que os indivíduos não se sintam tão sobrecarregados. O entrevistado nº7 evidencia:

“porque nós, por conveniência, trabalhamos das 9h às 18h, mas se for preciso entrar mais tarde ou entrar mais cedo ou sair mais tarde ou mais cedo, dependendo dos projetos a decorrer, não há problema nenhum, porque às vezes não temos tanto trabalho, acabamos por ser mais cedo, sem problema nenhum. às vezes temos mais, e como temos essa abertura a todas as horas também não, nos preocupamos a ficar um pouco mais, de tempo, percebes?” (Entrevista nº7)

A entrevistado nº8 adiciona: *“é a flexibilidade e também abh..., daí também por estar remoto, podes fazer as horas a começar, as horas se quiseres. Mas podes começar as horas se quiseres, podes sair às horas se quiseres, se quiseres se precisares de sair mais cedo, hoje podes fazer a hora no outro dia desde que o trabalho apareça, à noite feito, ninguém diz nada. É mesmo tranquilo, pronto. Por isso é que eu sinto que é um bocadinho de ok, hoje se calhar faço um bocadinho mais de esforço e acabo isto. E depois estou, descontraída, o resto da semana!”* (Entrevista nº8)

Também o entrevistado nº10 refere: *“ele tem essa flexibilidade para se quiseres ausentar, ausentas, se quiseres algum dia, tiras! Eles dão dessa liberdade, naturalmente também tem que haver essa confiança. E eles e conseguir entregar as coisas no fundo o que eles querem é isso, que consigas entregar as coisas. Mas sim eles têm essa flexibilidade isso, é, é bom. Também estava também estamos em casa remotamente, mas tem essa vantagem...”* (Entrevista nº10)

Após a análise das transcrições relativas à Flexibilidade horária e ao *Home Office*, de um modo geral, percebe-se que este é um aspeto muito importante para os indivíduos, apresentando-se como relevante para os entrevistados, aceitarem um novo desafio.

Formação

Apenas dois entrevistados, consideram importante a formação que as organizações disponibilizam, sendo uma forma de evoluíram a nível profissional, tornando-se uma mais-

valia tanto para os indivíduos que adquirem mais conhecimento, mas também para as empresas, que ficam com trabalhadores mais qualificados.

“... a empresa estar se constantemente com formações internas queres fazer uma formação temos estas formações para fazer, se queres aprender noutra área, tem x dinheiro associado a ti que podes gastar no que quisermos e acho que isso é muito bom porque efetivamente uma pessoa se sentir que tem alguma fragilidade e que quer evoluir um pouco a nível técnico ou nível mesmo social, abbb, pode fazer por isso e a empresa apoia nessa tentativa de busca de conhecimento...” (Entrevista nº1)

Nesse sentido, também a entrevistada nº8, acrescenta:

“porque eles dão formação, mas normalmente essa informação é com certificado, então não só a empresa fica a ganhar, mas tu também ficas a ganhar, não é? porque ficas tu com a certificação. Por isso, eu acho que para o teu CV, para o teu percurso profissional a valorizo muito, muito, muitas formações e certificações, etc. “ (Entrevista nº8)

Benefícios

A maioria dos indivíduos partilhou os recursos e benefícios, que de um modo geral são idênticos entre si. Estes concernem a materiais, para o exercício das suas funções, tais como telemóvel, computador. Outros benefícios passam por ajudas monetárias que acrescem ao seu salário base, também acordos com ginásios, passes de comboio, vales que podem ser usufruídos para pagar propinas ou certificações, assim como cobrir despesas inerentes aos indivíduos, que trabalham a partir de casa. A entrevistada nº 1 começa por explicitar: *“O ano passado a empresa x, dava todos os meses, juntamente com o ordenado, abh, uma porção equivalente para ajudar as pessoas que estão em casa dado que é um regime híbrido, e é suposto as pessoas ficarem em casa, ou as pessoas que gostam mais de ficar em casa, ficarem uma parte em casa, mas também irem ao escritório, e quem quiser ir ao escritório todos os dias pode fazê-lo” (Entrevista nº1)*

Muitas das empresas, onde estão alocados os entrevistados, também oferecem benefícios relativos a despesas escolares, para quem tem filhos, nesse sentido a entrevistada nº1 acrescenta:

“tem benefícios para as pessoas que têm crianças, têm, por exemplo alguma prestação mensal de passes de autocarro, essas coisas” (Entrevista nº1)

A entrevistada nº 2 alude para alguns dos benéficos enumerados anteriormente:

“ esta empresa dava tipo mais a um montante mensal que podias gastar algumas coisas abh, claro que mais dedicadas, tipo nível de empresa, coisas a nível de tecnologia. No meu caso, tipo, por exemplo, passe do comboio, outro tipo seria, por exemplo, estacionamento” (Entrevista nº2)

O entrevistado nº3 foi o único a mencionar benefícios, em termos de carro, e despesas intrínsecas a este meio de transporte. Assim como outros benéficos já referidos pelos outros indivíduos:

“A empresa dá-me carro, dá-me combustível, dá-me material de, ou seja, não já nem falo do portátil, nem monitores. Dá-me telemóvel, dá-me internet são coisas que eu valorizo bastante tem seguros de saúde, posso incluir o agregado familiar no meu seguro de saúde tenho ginásio também oferece um ginásio, nós temos um complemento ao ordenado, onde temos 1500 euros, que podemos gastar em coisas que nós queremos, por exemplo, tirar, se quiseres tirar um mestrado, uma formação, pode alocar esses créditos, se quiseres gastar em tickets de pagar ou a escola dos miúdos também podes fazê-lo.” (Entrevista nº3)

A entrevistada nº5 e o entrevistado nº9 relataram, ter acesso a uma plataforma de benefícios chamada Cober Flex:

“Nós temos um benefício que são..., que se chama flex, que é a parte do nosso ordenado, fica retido, num sítio e depois nós podemos usar esse valor para realizar compras, por exemplo, equipamentos tecnológicos, de mobiliário de várias coisas... e depois ainda te dão o valor do IVA das coisas, portanto, é assim grande mais valia!” (Entrevista nº5)

O entrevistado nº9 agrega: *“benefícios há, por exemplo, há coisas que é um bocado já standard, que é, por exemplo, seguro de saúde e também oferece, depois, nós temos..., nós usamos um nosso cartão de alimentação que é da Cober Flex, temos supostamente 2 saldos, um é para o subsídio de alimentação. E o outro é, para benefícios que eles nos dão, 5%, vamos recebemos todos os meses. E pronto isso, eu não sabia que existia, mas é um bom benefício” (Entrevista nº9)*

Alguns dos benefício, passam também por acordos, com ginásios, ou clubes, promovendo assim a prática de exercício físico:

“...pronto seguro de saúde, é um bocado normal... ahb..., pelo menos essa nestas de ... é um plano em que pagamos ahb..., menos do que se fosse até um protocolo com a nossa empresa, porque para termos acesso a ginásios, clubes de paddle, ténis, ou seja, para fazer desporto temos apoio também para nessa parte desporto. ahb..., a empresa e dá também tem também protocolos com a Vodafone, por exemplo, temos planos melhores a...” (Entrevista nº6)

O entrevistado nº7 aponta, benéficos em termos de formação: *“ofereceram-me um pacote de formações, ..., e ofereceram-me seguro de saúde, ofereceram-me liberdade em termos de horário” (Entrevista nº7)*

No caso da entrevistada nº8, um dos benefícios, passa por ter um horário de verão, e um horário de inverno, sendo que neste último trabalha uma hora mais, fazendo 9 horas de trabalho diárias. No entanto, essas horas complementares, traduzem-se posteriormente em férias extra, que podem ser usufruídas ao longo de todo o ano: *“Horário de trabalho, nós*

na empresa a, trabalhamos no Inverno..., temos horário de Inverno e horário de Verão no horário de Inverno trabalhamos 1 hora a mais, ok? fazemos 9h horas em vez de 8h, mas depois no horário de verão só as 8 normal, ok? E depois essas 9 horas que nós essa 1 hora que nós fazemos todos os dias a mais, depois é convertida em dias de férias que podemos tirar a Páscoa, Natal e Carnaval. Pronto, então eles dão, mais dias de férias para além dos normais que tem...” (Entrevista nº8)

A entrevistada nº8 continua: *“Então e depois, obviamente, também têm várias, pronto assim, políticas um bocadinho mais virado também para quem for pai, ou quer que seja, mas isso não me interessa, mas também sei, sei que que também existe e pronto.” (Entrevista nº8).*

De um modo geral, é possível entender, que os entrevistados se encontram satisfeitos com os benefícios oferecidos pela sua atual empresa. Dos benefícios enumerados, constata-se que os mais valorizados, são o dinheiro extra para utilizarem em formações, e também ajuda monetária para ajudar nas despesas tanto de transporte como, despesas domésticas para indivíduos que trabalhem a partir de casa. Assim, verifica-se que os benefícios têm um impacto positivo no que se refere à atração de novos colaboradores.

Dress Code

A entrevistada nº1 e a nº5, evidenciaram que o facto de não ter um *dress code*, dá a perceção que a empresa possui um ambiente mais descontraído. A entrevistada nº1 começa por revelar que: *“E depois, o ambiente em si, pareceu-me bastante descontraído, ou seja, tinha outra proposta de outra empresa, em que o ambiente era um pouco mais formal, e que já havia, por exemplo um dress code, abhh, e isso não seria um impedimento para mim, mas eu acho, que acaba por criar algumas barreiras...,” (Entrevista nº1),* demonstrando assim que este fator contribuiu para escolher a atual empresa, descartando outras ofertas, onde o ambiente parecia mais formal, devido à forma como os colaboradores se vestiam, ou seja, o *dress code* implementado.

A entrevistada nº5 complementa a informação anterior:

“ ter de cumprir com um dress code, porque não me identificava muito e não devia ter que comprar roupa só para ir ao trabalho, depois ter, a roupa do fim de semana não me agradava muito... o meu departamento trabalha, não tem dress code, eu posso ir calças de ganga e ténis e está tudo certo, e isso também me agradou bastante.” (Entrevista nº5)

De acordo com os autores Rafaeli & Pratt (1993), o *dress code* adotado por um organização, espelha a sua cultura e os seus valores. Os valores de uma organização, mostram-se relevantes quando se trata de contruir uma identidade organizacional, o *dress code* adotado, também contribui construção dessa imagem (Rafaeli & Pratt 1993). Nesse

sentido, pode compreender-se que o *dress code* implementado por uma empresa seja um fator de atração para alguns indivíduos.

- **3.2.2. Retenção**

Equipa

No que refere ao primeiro subtema da retenção, as equipas onde estão inseridos os entrevistados, é um fator importante para a sua retenção na empresa, uma vez que para os mesmos, acabam por mencionar que é o que mais gostam na empresa. A entrevistada nº1 refere *“O ambiente que há na minha equipa, e acho que isso é um pouco sorte, porque lá está não é por a minha equipa funcionar muito bem que,”* **(Entrevista nº1)**

Já a entrevistada nº2, evidencia que as equipas por onde foi passando ao longo da sua experiência profissional, são importantes para a sua permanência na mesma: *“Se calhar que me possa cativar em todas aquelas que eu fui passando é as pessoas com quem trabalho. E as pessoas com quem trabalhas, tipo têm muita influência para às vezes te manteres ou para te reteres também na empresa”* **(Entrevista nº2)**. Na mesma linha de pensamento o entrevistado nº6, alude: *“é a equipa, as pessoas com quem trabalho, sem dúvida!”* **(Entrevista nº6)**. Assim como o entrevistado nº10 demonstra *“Gosto muito de onde trabalho, eu acho, que nunca tive melhor equipa, em todos os meus anos de experiência. Acho que sim, acho que nesse, aspeto é ótimo.”* **(Entrevista nº 10)**

A entrevistada nº5 refere que o facto de a equipa manter boas relações entre si, marcando atividades em conjunto mesmo em horário pós-laboral, promove um bom ambiente de trabalho: *“E mesmo a equipa em si tem muito..., mas lá está eu acho que isso já foi uma sorte, talvez se tivesse noutra equipa já não ia ser assim, mas temos muito aquela coisa de fazermos muitos jantares, organizamos muitos jantares todos juntos, e eu acho que isso cria logo ali outro tipo de ambiente entre as pessoas.”* **(Entrevista nº5)**

A equipa na qual os indivíduos se inserem, por vezes, pode estar relacionada com o motivo para os mesmos se manterem ou não numa dada organização. Os entrevistados mencionaram que quando inseridos numa equipa com a qual se identificam, é promovido um bom ambiente de trabalho, e consequentemente aumenta a sua vontade de permanecerem na organização.

Ambiente de trabalho

Metade dos entrevistados revelou que o ambiente de trabalho é preponderante no que toca à sua permanência na organização. A entrevistada nº1 relata que: *“... uma coisa que*

mudou desde que eu comecei a trabalhar, que eu antes achava que se calhar a remuneração era mais importante do que o ambiente. Neste momento valorizo mais o ambiente em que estou, porque lá está, eu vou trabalhar e sou,... e sinto que sou uma pessoa feliz no meu trabalho”.

Também o entrevistado nº3, refere que gosta do ambiente da empresa em que se encontra atualmente a trabalhar. Apesar de o seu atual cargo não ter uma equipa formada, o mesmo sente acaba por ter uma boa relação com os vários elementos da organização: *“gosto muito, o ambiente de trabalho é muito bom! ... a minha função é solitária, ou seja, tenho só uma chefia por cima de mim, mas eu contato com a empresa toda, eu acabo por ter uma função, que que é contatada por várias pessoas da organização. Quando digo várias e quase todas, portanto, acabo ter um papel de destaque na empresa que é bom, e sim tenho uma boa relação com os meus colegas.* **(Entrevista nº3)**

Em concordância com os entrevistados anteriores, acerca do tema de trabalho a entrevistada nº5, declara: *“..., eu gosto do ambiente, com as pessoas o facto de termos atividades para fora do trabalho, que é uma coisa que nos agrada muito, porque nem sempre as atividades são fora do horário de trabalho, às vezes é mesmo perdes um dia de trabalho e está bom”* **(Entrevista nº 5)**

O entrevistado nº7 partilha *“...gosto do ambiente, as pessoas, realmente são boas pessoas, ensinam bastante, gosto bastante do ambiente...”* **(Entrevista nº 7).**

E o entrevistado nº9 evidencia que apesar de trabalhar maioritariamente a partir de casa, considera existir um bom ambiente de trabalho entre colegas *“Há também essa partilha de conhecimentos também e de resto, acho que o ambiente que também como eu online não estamos aqui lado a lado, mas estamos todos bem e falamos todos regularmente. E também o facto de estarmos à distância, não, não corta as comunicações.* **(Entrevista nº 9)**

Resumidamente, os entrevistados partilham que um bom ambiente de trabalho promove uma maior retenção dos mesmos nas organizações. Mesmos os indivíduos que trabalham maioritariamente de forma remota, percecionam um bom ambiente na organização.

Cultura da empresa

Mais de metade dos entrevistados, apontou a cultura da empresa como um aspeto importante no que concerne à sua retenção na organização. A entrevistada nº1 começa por indicar: *“ eles estarem constantemente a adaptar e a perceber o que nós precisamos, ou o que é que nos faz mais falta,* **(Entrevista nº1)** O entrevistado nº3 complementa: *“é uma empresa que se preocupa,... sinto que é preocupação por parte, da empresa, pelos colaboradores, quando foi com o covid a*

tivemos sempre um acompanhamento, tivemos sessões, por exemplo, de mindfulness, tivemos sessões de yoga, houve sempre um esforço para que nós tivéssemos bem mentalmente e esse cuidado, ...” **(Entrevista nº3)**

Deste modo, a entrevistada nº 2 alude:

“Mas é uma empresa que não olha propriamente, abhh..., não vê as pessoas como números, ou seja, vê mesmo as pessoas como pessoas nesse, nesse âmbito!” **(Entrevista nº2)** Por outro lado, a entrevistada nº2 diz que ao longo do tempo a cultura da sua atual empresa foi sofrendo alterações uma vez que a mesma foi vendida, deixando de ser uma start-up, e nesse sentido, foi mudando também alguns valores iniciais, e consequentemente os valores da empresa, o que posteriormente levou a mesma, a considerar mudar de organização. A entrevistada expõe:

“A cultura agora é bastante diferente, porque lá está, a empresa numa startup deixou de ser, ganhou muito mais dimensão, acabou por ser comprada, abhh, começa a ter um processo muito mais burocrático, processos dentro da própria empresa” **(Entrevista nº2)** A entrevistada complementa: *“a cultura na empresa também alterou muito, desde que eu entrei abhh,... lá está tipo houve fases que eu ponderei tipo em, sair porque achei que a empresa não foi propriamente clara”* **(Entrevista nº2)**

A entrevistada nº8 menciona que a organização da qual faz parte, possui uma grande diversidade cultural, e demonstra preocupações a nível ambiental, assim como de igualdade salarial: *“Mas eles estão muito focados em sustentabilidade, muito focados em igualdade salarial, igualdade no geral, em termos de raça, em termos de igualdade, entre masculino e feminino. Género, não é? Tentam ...imagina há muita diversidade mesmo!”* **(Entrevista nº8)**

O entrevistado nº9, menciona o facto de na sua atual empresa existir uma disparidade de idades entre os colaboradores, o que estimula a entreajuda entre os indivíduos: *“Depois, as questões das tecnologias são muito mais recentes, as pessoas são muito mais novas. Não é que tenha um problema, mas não é questão novas, no sentido da idade, mas sim no próprio espírito, certo? Porque eu trabalho com pessoas que são muito mais velhas que eu, mas tenho um espírito diferente. Talvez por ser uma empresa diferente, como é tipo, já não é bem startup, mas também não é uma empresa, digamos grande é tipo, média pronto e tem outro espírito que que eu acho que é melhor, tem outro tipo de cultura interna abhh...,”* **(Entrevista nº 9)**

Também o entrevistado nº10 evidencia o espírito de entreajuda que existe no seio da sua atual organização. *“...muito a parte desta entreajuda que eles têm, um novo elemento a entrar na empresa e se sentiste como se fosse em casa isso e acho que, isso é muito, muito bom!”* **(Entrevista nº10)**

Em suma, foi possível constatar, que os indivíduos, quando se encontram satisfeitos e alinhados com a cultura da empresa, este alinhamento pode ser considerado um fator de retenção dos mesmos. No entanto, quando os estes valores sofrem mudanças, pode levar a que os indivíduos, tenham vontade de sair. As empresas na área de IT parecem preocupar-se com o bem-estar dos colaboradores, adaptando-se a práticas relativamente recentes como é o exemplo do *mindfulness* ou sessões de *yoga*. Esta preocupação constante com os seus colaboradores, tanto a nível do bem estar enquanto se encontram no horário de trabalho, mas também depois que acaba o expediente, é um fator relevante no que refere à retenção.

Progressão de carreira e avaliação de desempenho

O subtema da progressão de carreira revelou -se muito importante, no que refere à retenção dos indivíduos. A maior parte dos entrevistados sabe quais as etapas pelas quais tem que passar para ser promovido, ou mesmo evoluir profissionalmente. A entrevistada nº1 começa por elucidar:

“que eles deixam muito claro, os processos de evolução, por assim , com aquelas avaliações..., é muito mais fácil de nós irmos mostrando o que é que as nossas ambições, e, como é que estamos a fazer, para chegar a isso...Eu sinto que efetivamente a empresa tenta perceber se eu estou a evoluir, se eu estou a dar alguma coisa à equipa, e não está só ali a ter como mais um número” (Entrevista nº1)

No caso da empresa onde a entrevistada nº2 exerce funções, são os próprios colaboradores que traçam a sua progressão de carreira:

“eu acho que nesta empresa é que tu tens possibilidade de progredir na carreira e podes tu própria definir abbb,... a carreira, para onde é que tu queres tipo ir de alguma forma... aqui é muito claro quais são as carreiras que tu podes ter, para onde é que tu podes ir, o que é que é preciso para cada uma delas, para cada, para cada patamar, o que tu precisas de ter e depois podes trabalhar, tipo nessas características que tens as lacunas, que é aquilo que te falta para ir para o próximo passo” (Entrevista nº2)

Na mesma linha de pensamento o entrevistado nº 3 refere: *“ são definidos objetivos e tu tens objetivos com a tua chefia, objetivos que são mensuráveis, ok, não é coisas hipotéticas onde tu dizes por queres fazer este report, queres garantir que isto é 100% feito. São coisas que são possíveis de medir e defines timings para as fazer e depois consoante a tua evolução, consoante a tua avaliação há então uma possibilidade de crescimento,...”* (Entrevista nº3)

A entrevistada nº 5 complementa *“a nível de evolução de carreira, porque uma coisa que eu acho que é muito transparente lá é aquilo que tu precisas, características que tu precisas de ter para podermos evoluir para o nível seguinte, e isso são coisas que eles dizem muito e, e, nós temos avaliações*

mensais onde é sempre mencionado para que são os pontos que nós podemos melhorar, quais é que são os nossos pontos fortes para não nos deixarmos desleixar nesses” (Entrevista nº5)

No mesmo sentido, o entrevistado nº6 demonstra que há uma grande flexibilidade para mudar de posição dentro da organização “*nós basicamente aqui temos a possibilidade de mudar de função,... imagina, eu sou developer neste momento, mas depois a empresa tem os papéis da gestão de pessoas que nem sequer são ligadas à parte técnica, que é mesmo só estar relacionado com eventos, com, com o bem-estar de uma equipa, mas de um conjunto de equipas pronto pelo que eu percebi, eu posso ir para um outro roll dentro da equipa para fazer essa gestão” (Entrevista nº6)*

A entrevistada nº8 concorda que dentro da sua organização existe progressão de carreira: “*Abh sim, obviamente que, primeiro ponto, nós não podemos esperar que vamos subir todos os anos ou o que é que seja, se não fizermos por isso, pronto. Abh..., se fizermos, por isso sinto que sim” (Entrevista nº8)*

Por outro lado, é evidenciado pela entrevista nº 7, que na empresa onde trabalha não é tão explícito quais as etapas para ascender profissionalmente, o mesmo só tem conhecimento de casos de colegas:

“... eu conheço bastantes colegas que acabaram..., os meus colegas lá da empresa que acabaram por ficar, porque surgiu a oportunidade, porque, acho que valorizaram e pronto e a oferecer-lhes melhores condições e tudo mais..., acho que é, bastante comum por isso acho que sim! Acho que temos progressão na carreira, na empresa!” (Entrevista nº7)

O entrevistado nº9, apesar de ter começado a trabalhar relativamente há pouco tempo na sua organização, sente que já evoluiu:

“Sim, ... é, abh..., eu estou lá 3 meses, 3 meses e pouco, e já, por exemplo, ... Nós temos tipo, um quadro de avaliação é de 6 em 6 meses, mas pronto, mas, por exemplo, eu em 3 meses, aquilo são 5 ou 6 categorias. E eu já em 3 meses, supostamente, metade do prazo que tenho para cumprir o que lá está, já tenho para aí metade ou mais de metade das coisas feitas e, portanto, noto que isso é valorizado e depois também é uma, é uma mais valia para mim, porque aqueles 6 meses há avaliação e também dá possibilidade de ir para outros para outros projetos, fazer outras coisas mais, mais, acima, digamos” (Entrevista nº9)

O entrevistado nº10, completa: “*..., nós temos de reuniões de 3 em 3 meses por isso e brevemente devo estar a ter. E quando entras passado 6 meses tens uma reunião que, para perceberes o teu progresso, e pode haver até revisão de salário! Mas uma parte boa também desta empresa é que tu vais tendo reuniões, de poucos em poucos meses da para garantires que as coisas vão correr bem, se as coisas vão correr menos bem e mesmo feedback do que possas ter,...” (Entrevista nº10)*

De um modo geral, os entrevistados, estão cientes das etapas a realizar para a sua evolução de carreira. Muitas empresas têm reuniões de avaliação de desempenho de 3 em 3 meses ou de 6 em 6 meses, o que permite aos indivíduos, saber como de encontra o seu desempenho, e perceber o que está mal, de modo a melhorar as suas aptidões. Desta forma, é notória a satisfação dos entrevistados, por receberem esse feedback constante, que lhes permite evoluir enquanto profissionais, e acabado por motivá-los a permanecer na mesma empresa.

Valorização do trabalho

O subtema da valorização do trabalho, foi mencionado por metade dos entrevistados, fazendo deste modo que o seu trabalho seja reconhecido, o que demonstra ser fundamental para se manterem na mesma empresa. A entrevistada nº1 partilha: *“Depois o facto de, não é por eu ser o elemento com menos experiência, que a minha opinião não é tida em conta, o facto de eu sentir que realmente estou a contribuir numa coisa para a equipa, e que estou a aprender constantemente, , tem sido uma evolução, muito, muito boa.”* **(Entrevista nº1)**

A entrevistada nº 5 mencionou também, ser importante o reconhecimento por parte das pessoas com quem trabalha no dia-a-dia:

“...Eu tenho muito mais contato com as pessoas com quem trabalho, e falamos diariamente sobre, várias coisas sobre coisas..., por exemplo, às vezes vêm ter comigo e dizem, olha, vai se juntar uma pessoa nova equipa, ele tem este ponto mais fraquinho, tu és melhor nisso, se puderes ajudá-lo naquilo. Bem, isso também mostra logo ali que olha, estão a confiar em mim para, ajudar outra pessoa e não mostra logo que, não estamos a fazer um mau trabalho **(Entrevista nº5)**

O entrevistado nº7 acrescenta *“Sim, porque lá está, tanto a nível de chefias como as chefias, das chefias, nós temos um relacionamento bastante próximo, ... não há, aquela distinção entre, as grandes chefias, os diretores financeiros... toda a gente tem uma boa relação e acho que isso, isso faz as pessoas sentirem-se todas valorizadas no trabalho que estão a desempenhar”.* **(Entrevista nº7)**

A entrevistada nº8, refere, que aprecia esse reconhecimento do seu trabalho: *“mas também gosto de ser valorizada, ou seja, mostrar que eu faço bem a trabalho e que eles também vejam isso pronto abh..., por isso é um bocadinho dos 2 diria, acho que é um bocadinho de equilíbrio pronto”* **(Entrevista nº8)**

Também o entrevistado nº9, menciona que no pouco tempo que se encontra na atual empresa, verifica essa valorização do seu trabalho, pelo aumento de tarefas e responsabilidades que vai adquirindo:

“... abh..., eu estou lá 3 meses, 3 meses e pouco a. E já, por exemplo, no primeiro mês fazia umas coisas mais, digamos elementares. Depois comecei a fazer outras coisas e acho que até desde o primeiro mês até ao terceiro, tem o volume de coisas. tem se mantido normal, mas a importância de cada coisa dentro de cada projeto, tem subindo digamos” (Entrevista nº9)

No que concerne à valorização do trabalho, os entrevistados mencionaram que perceber que o seu trabalho é valorizado pela sua chefia, seja através de feedback, seja através do aumento das tarefas, é percebido pelos mesmos, como algo positivo. Os indivíduos reconhecem que a valorização do seu trabalho, pode influenciar a sua permanência na organização.

Equilíbrio Trabalho-vida pessoal

No que concerne ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, foi mencionado por quase todos os entrevistados, que as organizações onde trabalham atualmente, têm preocupação com o equilíbrio entre o tempo que os mesmos passam a trabalhar e o tempo que dedicam à sua vida pessoal, o que só é possível devido à flexibilidade horária, que todos os indivíduos beneficiam. A entrevistada nº1 começa por relatar:

“acho que eles preocupam muito com isso, ..., a empresa em si tem promove muito que tu ok, agora não estás a não está a ser produtivo, vai lá ao espaço de lazer, joga um bocadinho uma matrecos ou vai um bocadinho ao rooftop e descontraí ahhh, portanto sim e eu diria que sim!! e ninguém ..., ali ninguém está a controlar as que horas ninguém entra e a que horas é que ninguém sai! “
(Entrevista nº1)

Por outro lado, alguns indivíduos mencionaram que, nem sempre conseguiam ter um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, devido à carga de trabalho, mas que na maioria do tempo, existe essa harmonia. A entrevistada nº 2 refere: *“Claro que há fases e alturas que seria hipócrita, sucesso que era sempre equilibrado, não! há fases que não são! E às vezes há fases que não são também porque nós temos muitas características de cada um de nós, ...mas sim há fases, mas diria que a maior parte do tempo sim, é uma coisa mais equilibrada.”* **(Entrevista nº2)**

Na mesmo sentido, o entrevistado nº3 complementa *“Há momentos de maior sobrecarga, mas há aumentos também de acalmia, portanto, é uma questão de gestão, e eu sinto que consigo gerir minha, portanto..., se eu tiver que sair às 16h da tarde, saio e se for preciso, pego mais tarde...”*
(Entrevista nº3)

O entrevistado nº 4 acrescenta *“... é por fases, ... agora, por exemplo, estou numa fase terrível que querem as coisas feitas porque fechou o ano fiscal e as coisas já deviam ter ficado fechadas em*

Março e não ficaram e ando assim um bocado sobrecarregado. Mas é por fases, olha, por exemplo, o Verão é muito calmo e tranquilo.” (Entrevista nº4)

Para a entrevistada, fazer horas a mais, não é uma prática tão recorrente, no entanto pode acontecer pontualmente, a mesma diz:

“eu óbvio que não vou ser mentirosa. Há dias que eu fico até mais tarde, mas é um dia, de 2 em 2 meses mesmo nesse dia, se eu estiver no escritório, já aconteceu estar em reuniões com clientes, e o manager chegar ao pé de mim e dizer, olha, já passa da hora de ir embora!” (Entrevista nº5)

Para o entrevistado nº6 o facto de possuir isenção de horário, permite fazer uma melhor gestão no que corresponde à sua vida pessoal, e ao seu tempo de trabalho “... *Lá está também com isenção de horário e tudo torna-se, muito mais fácil, cada pessoa gerir o seu tempo. ... nós combinamos todos uns com os outros, a qualquer pessoa pode trabalhar a hora que quiser, basicamente...* (Entrevista nº6)

O entrevistado nº7 partilha: “É assim, ahh..., porque nós, por conveniência, trabalhamos das 9h às 18h, mas se for preciso entrar mais tarde ou entrar mais cedo ou sair mais tarde ou mais cedo, dependendo dos projetos a decorrer, não há problema nenhum, porque às vezes não temos tanto trabalho, acabamos por ser mais cedo, sem problema nenhum...” (Entrevista nº 7)

Para a entrevistada, nº 8 o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, na sua empresa, não existe na grande maioria do tempo “*Eu não vou dizer o equilíbrio é bom ou excelente? Porque há alturas que não pronto meu projeto, muitas vezes teve falta de pessoal, estão à procura de pessoal e não arranjavam ainda. Então nós tínhamos, muito mais trabalho do que era, suposto pronto, agora está um bocadinho melhor, ... eles não te obrigam a fazê-lo, ok? De todo é um bocadinho, tu próprio vês, ok? Tenho esta delivery, se calhar, convém fazer umas horas a mais depois quanto tempo quando o projeto tiver um, bocadinho mais calmo, não entras tão cedo, ou entras mais tarde! Temos muita flexibilidade e este é outro ponto bom da empresa.* (Entrevista nº8)

Também o entrevistado nº 10 menciona, que a sua atual empresa, não respeita o seu tempo pessoal, que chegou mesmo a receber e-mails, por parte da empresa ao fim de semana, o mesmo relata: “*chegou a haver situações em que, por exemplo, ao fim de semana, estava a receber e-mails de trabalho ... primeiro estamos de fim de semana, estamos no nosso espaço, de pronto, fim de semana para descansar e desligar do trabalho e estamos a receber e-mails pronto só por aí é chato*” (Entrevista nº10)

O entrevistado nº 9 revela que quando sente que o trabalho está a sobrecarregá-lo, tem abertura para mudar os prazos de entrega com o *manager*:

“É assim e eu às vezes, sinto que tenho quando sinto que tenho mais trabalho do que do que tempo. E falo com o meu manager e normalmente ele, distribui ou então adia, por exemplo, para a semana seguinte ou outra coisa qualquer, e ele e ele normalmente resolve o meu problema!” (Entrevistado nº9)

Em suma a grande maioria dos candidatos, referenciou que consegue usufruir de um bom equilíbrio entre o trabalho, e a vida pessoal. Os entrevistados revelam que, devido a beneficiarem de flexibilidade de horário, é fácil para os mesmos fazer uma gestão do seu tempo. Mesmo nas alturas em que têm mais sobrecarga a nível de trabalho, passado esse período, podem sair mais cedo, ou entrar mais tarde, compensando as horas a mais que fizeram. Mesmo os candidatos que preferiam não ter equilíbrio, tendo uma grande sobrecarga, mencionam que a flexibilidade horária pode ser utilizada mais tarde de modo a conseguirem fazer eles próprios essa gestão.

• **3.3.3. Intenção de Saída**

Aumento Salarial

A maioria dos entrevistados, considerou a perspetiva de um aumento salarial, um fator importante, no que refere à sua intenção de saída da atual empresa, a entrevistada nº1 começa por mencionar: *“é uma coisa pronto, meio óbvia no mercado de IT que tu nunca saís de uma empresa pelo mesmo valor, ou seja, se tu estás numa empresa em que estás mal, vais mudar de empresa, vais sempre a subir...” (Entrevista nº1)*

O entrevistado nº 3 acrescenta, que um dos motivos que o poderá levar a sair da sua atual empresa será:

“O que me leva a querer mudar é uma coisa muito específica, abhh... é os salários e trabalhar para fora, ou seja, os salários do estrangeiro, são muito mais como são muito mais competitivos” (Entrevista nº3)

Assim, o entrevistado nº 4 relata: *“questões salariais!” (Entrevista nº4)*

A entrevistada nº5 partilha: *“um aumento que salarial manter as condições que têm atuais de não ter que estar sempre no escritório, ...” (Entrevista nº5)* O entrevistado nº6 complementa: *“ Neste momento muito dinheiro” (Entrevista nº6)* Assim como o entrevistado nº8 declara *“salários mais altos ...” (Entrevista nº8)*

Na mesma linha de pensamento o entrevistado nº 7, refere: *“ ... uma proposta irrecusável a nível a nível de financeiro..., hoje em dia, eu acho que toda a gente iria, mentir se dissesse que, por exemplo, se aparecesse uma oportunidade vantajosa em todos os aspetos tanto financeiro, como a nível pessoal, e tudo mais que não, que não mudaria... Se eu tivesse uma boa proposta a nível financeiro, uma boa proposta a nível em termos de horário, e tudo mais eu consideraria...” (Entrevista nº7)*

O entrevistado nº10 partilha “... receber mais, continuar a trabalhar nesta nestas tecnologias” **(Entrevista nº10)** Também o entrevistado nº9 complementa: “Se, por exemplo, a Europa Central Norte, isso pesa porque primeiro pelo dinheiro que eles vão oferecer, porque mesmo que seja baixo para eles...”, **(Entrevista nº9)**

O aumento salarial, foi indicado pelos indivíduos como um fator importante quando pensam mudar de empresa. Os entrevistados mostram-se satisfeitos com a atual empresa, e referiram que mudar de organização, teriam que usufruir de um aumento salarial.

Trabalhar para o estrangeiro

No subtema, trabalhar para o estrangeiro, foi identificado por três dos entrevistados, como um fator passível de os levar a sair da atual empresa. O entrevistado nº 3 relata: “o que o que o que eu procuro para mim, no futuro abbb, é arranjar um trabalho no estrangeiro. Pode ser remoto, mas para uma empresa estrangeira. Porque diferença salarial é muito grande, abbb entre trabalhar em Portugal ou para o estrangeiro. **(Entrevista nº3)**

O entrevistado nº4 menciona que trabalhar para o estrangeiro sempre a foi um objetivo: “mas trabalhar na minha área e para fora era isso! É esse o meu objetivo inicial desde sempre, pronto. “ **(Entrevista nº4)**

No mesmo sentido o entrevistado nº10 acrescenta: “...trabalhar remotamente para o estrangeiro. É uma motivação que eu tenho. E pronto, ... eu vejo também no futuro, trabalhar remotamente a partir para o estrangeiro, esse era o sonho!” **(Entrevista nº10)**

Alguns dos entrevistados mencionaram vontade em trabalhar de Portugal remotamente para o estrangeiro. Desde a Covid-19, estas práticas têm-se tornado, cada vez mais comuns. Viver em Portugal e trabalhar para outro país permite aos indivíduos receberem salários mais competitivo, permitindo-lhes uma melhor qualidade de vida.

Reputação da empresa

A reputação da empresa, foi também um fator mencionado por dois candidatos. Para os mesmos é importante se a empresa para a qual poderão mudar, mantém uma boa reputação no mercado, ou se é uma empresa muito conhecida. A entrevistada nº8 revela: “já ter ouvido falar do nome, principalmente ou conhecer alguém que tenha trabalhado. Na empresa e que? E que me falado bem dela. Acho que isto é um bocadinho de... tipo, por exemplo, quando tu ouves falar,

por exemplo, o Facebook ou o Google ou que seja tu já sabes que é uma boa empresa, não é? Já é até reputação disso pronto, acho que sinto que é um bocadinho nesse sentido.” (Entrevista nº8)

Na mesma linha de pensamento o entrevistado nº 9 complementa: “... , outra das coisas, era o projeto, era o dinheiro, era o tipo de empresa em que está em si. Se for uma empresa grande que eu, por exemplo, a Amazon, a Google etc. São empresas que têm muito peso junto dos developers, managers, em tudo, todas as áreas. E acho que era isso, mas essencialmente o primeiro era o projeto que eu queria” (Entrevista nº9)

Com a análise das entrevistas, foi possível concluir, que quando os indivíduos manifestam intenção de mudar de empresa, têm em conta a reputação da organização no mercado de trabalho, e nesse sentido, pode ser um fator que os leve a ter intenção de sair.

4. Discussão

Este capítulo inclui a discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior, obtidos através da realização das entrevistas semiestruturadas, confrontando-os com a literatura existente acerca dos temas em análise. Recorde-se que este estudo procura responder às seguintes questões de investigação:

- Perceber quais os aspetos que mais atraem um individuo a querer trabalhar numa empresa da área das tecnologias de informação;
- Perceber quais as principais razões, que levam um individuo a manter-se numa empresa na área das tecnologias de informação;
- Quais os principais fatores que podem levar os profissionais de IT a querer abandonar a organização a que atualmente estão ligados.

Após a análise das entrevistas realizadas, foi possível identificar três temas principais: atratividade, a retenção, e a intenção de saída. No primeiro tema, a Atratividade, foram destacados subtemas como: Imagem da empresa, projeto, processo de recrutamento, salário, *home office*, formação, benefícios, *dress code*.

No que refere ao tema da Retenção, foram evidenciados a importância da equipa, o ambiente de trabalho, a cultura da empresa, a progressão de carreira e avaliação de desempenho, a valorização do trabalho e o equilíbrio para o trabalho-vida pessoal. Por último, no último tema, foram referidos subtemas como o aumento salarial, trabalhar para o estrangeiro, o projeto, e a reputação da empresa.

O primeiro tema refere-se à atratividade que, segundo Tatoglu et al. (2016), é um fator importante para que as empresas consigam atrair talento. Nesse sentido, os autores mencionam que as organizações, devem adotar práticas que lhes permitam tornar-se mais atrativas e dessa forma conseguir atrair talento para a mesma (Tatoglu et al, 2016). A imagem da empresa, foi percebido como um dos fatores com maior influência no seu interesse em trabalhar numa organização. Essa imagem é, na grande maioria das vezes, criada através da partilha de informação por outros indivíduos que já se encontram empregados na organização. Outro fator relacionado com a atratividade, tem a ver com o produto ou projeto no qual os indivíduos vão desempenhar funções. Para os entrevistados, faz sentido trabalhar num projeto que lhes permita evoluir profissionalmente e trabalhar com tecnologias recentes. O terceiro subtema da atratividade refere-se ao processo de recrutamento, no qual a maior parte dos entrevistados revelaram que, o modo como este é realizado, transparece como irá ser o ambiente e o dia a dia na empresa, ou seja, de alguma

forma, o processo de recrutamento transparece tanto o ambiente da empresa como a forma que os colaboradores interagem entre si.

O subtema salário, foi mencionado apenas por três entrevistados como um fator de atração. A renumeração, como refere a literatura, não é considerada um dos principais fatores de atração, pois, a atração, resulta de uma conjunção de outros fatores, de que é exemplo a cultura da organização (Ferreira et al., 2020).

Como referido várias vezes ao longo deste estudo, a pandemia da Covid-19, provocou alterações na forma de trabalho, levando a uma maior dinamização deste modelo de trabalho. Foi referido por dois candidatos que, mesmo antes da pandemia, a sua empresa já empregava o modelo híbrido, permitindo-lhes desta forma usufruir de uma maior flexibilidade. James & Mathew (2012) verificaram que os profissionais de IT prezam as organizações que lhe possibilitem o trabalho remoto, assim como horários flexíveis.

Apenas dois indivíduos consideraram a formação como um ponto central no que refere à atratividade. Nesse sentido, é mencionado por Ferreira et al. (2020) que a formação é uma forma dos indivíduos se manterem atualizados, podendo as empresas ser também um agente de promoção para a formação dos seus colaboradores. Caso isto não ocorra, pode transformar-se num aspeto negativo, podendo levar a alguns indivíduos a abandonar a organização. (Harden et al., 2018)

No que refere ao subtema dos benefícios, quase todos os entrevistados partilharam que se encontram satisfeitos com os recursos e benefícios proporcionados pelas organizações onde trabalham. De um modo geral, estes benefícios são idênticos entre as várias empresas, como os materiais dispensados para que os trabalhadores possam desempenhar as suas funções (computadores, telemóvel). Acresce a estes benefícios, acordos com ginásios, passes para transportes públicos, vales monetários para cobrir despesas de propinas ou certificações. Nesse sentido, nota-se uma crescente preocupação com o bem estar dos colaboradores.

O último subtema referente à atratividade traduz-se no *dress code*. Foi mencionado por duas entrevistadas que, um ponto importante para terem interesse em trabalhar na sua atual empresa, foi os colaboradores da mesma não apresentarem um *dress code* rígido, transmitindo-lhes desta forma, que a empresa teria um ambiente mais descontraído. O *dress code* adotado por uma organização, como referido anteriormente, reflete o ambiente da organização (Rafaeli & Pratt 1993).

O segundo tema referido pelos entrevistados, diz respeito à retenção. Primeiramente, foi referido como importante a equipa, e também o ambiente de trabalho.

Quando existe união e uma boa relação entre as várias equipas dentro da organização, verifica-se uma maior retenção dos indivíduos na mesma (Allen et al., 2010 *apud* Ferreira et al., 2020). Também o ambiente de trabalho tem importância no que refere à retenção dos colaboradores, pois quando estes se sentem integrados na empresa existe uma menor probabilidade de terem intenção de sair (Firth et al., 2004).

A cultura da empresa pauta, também, um papel importante na retenção, uma vez que quando os indivíduos se identificam com a cultura da empresa, a probabilidade de saírem da mesma, é menor. Nesse sentido, mais de metade dos entrevistados, mencionaram que se identificam com os valores, e com a cultura da empresa, sendo maior a vontade de permanecer na empresa, assim como a sua satisfação. O subtema da progressão de carreira e avaliação de desempenho, foi reconhecido pelos entrevistados como algo positivo, uma vez que os mesmos, mencionam que devido à avaliação constante, assim como o feedback que recebem por parte dos seus líderes, conseguem ter uma perceção acerca do seu desempenho permitindo-lhes evoluir a nível profissional, bem como hierarquicamente dentro da empresa. Assim, Nunes et al. (2021) argumentam que os processos de desenvolvimento de carreira, devem ser transparentes para os seus trabalhadores, e conter feedbacks de forma a que os indivíduos tenham acesso completo a informações relativas tanto a oportunidades de carreira como a nível de desempenho nas atividades.

Os entrevistados partilharam o seu contentamento quando sentem que o seu trabalho é reconhecido pela organização onde desempenham funções. Quando a organização mostra preocupação com os seus colaboradores, é adquirido pelos mesmos um sentimento de pertença, que, consequentemente, se traduzirá num aumento do compromisso para com a organização (Ferreira et al. 2020).

O último subtema, relativo à retenção, concerne ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Foi relatado por quase todos os entrevistados que a empresa onde trabalham atualmente, proporciona um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. No entanto, estes mencionam que muitas vezes fazem horas de trabalho extra, mas devido à flexibilidade horária que têm, conseguem fazer uma melhor gestão do seu horário. Desta forma, constata-se que os profissionais do setor de IT valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, pois é uma área que requer por vezes, reduzidos prazos para entrega de projetos, tendo que realizar várias horas extras de modo a terminar o trabalho (Serenko et al., 2017 *apud* Ferreira et al. 2020).

O último subtema identificado, concerne à intenção de saída da empresa. A maioria dos entrevistados partilhou que, para mudar de empresa, encontrando-se satisfeitos com a atual organização, teriam em conta se a proposta agregasse um aumento salarial. Tal como identificado anteriormente por Calisir et al. (2011), os trabalhadores do setor de IT, quando têm intenção de mudar de empresa têm em consideração vários aspetos, entre eles, aumento salarial, promoções ou mesmo a empresa ser conceituada no mercado de trabalho.

Viver em Portugal e trabalhar remotamente para o estrangeiro, foi apontado por três entrevistados como um fator que os levaria a mudar de empresa, pois as empresas estrangeiras oferecem salários mais competitivos, melhorando desta forma a qualidade de vida dos entrevistados, uma vez que poderão continuar a viver em Portugal. Por fim, o último subtema mencionado no que refere à intenção de sair da atual empresa, está relacionado com a reputação da organização. Como referido anteriormente, este aspeto é percecionado pelos indivíduos como importante quando pensam em mudar de empresa, principalmente organizações que detenham uma boa reputação no mercado de trabalho no setor de TI, como é exemplo: o Google, o Facebook, a Amazon, entre outras.

Posteriormente à análise dos resultados, é possível constatar, no que refere à primeira questão de investigação, que os entrevistados identificam, como aspetos que mais os atraem na organização, a imagem que detém da empresa. Imagem essa que é criada por relatos e feedback de outros profissionais que já tenham desempenhado funções na organização; o projeto ou produto com o qual irão trabalhar; a forma positiva como o processo de recrutamento é conduzido pelos recrutadores; a flexibilidade horária; e os recursos e benefícios que a organização oferece;

Na segunda questão de investigação, verificou-se que as principais razões que levam os indivíduos a manter-se numa organização na área do IT são a equipa na qual os entrevistados estão inseridos; também o ambiente de trabalho contribuí para a permanência dos colaboradores na organização; a identificação dos indivíduos com a cultura da empresa;

Por último, na terceira questão de investigação, constatou-se que os principais fatores que podem levar a que os profissionais de IT a abandonar a organização a que pertencem atualmente dizem respeito: ao aumento salarial que podem usufruir quando recebem novas propostas de trabalho; trabalhar remotamente para o estrangeiro, permanecendo a residir em Portugal; a boa reputação que a organização têm no mercado de trabalho.

5. Conclusão

O setor de IT em Portugal tem-se deparado com uma crescente escassez de talentos, devido à discrepância entre a quantidade de vagas de emprego existentes e a mão de obra disponível no mercado de trabalho. É importante que as empresas pertencentes a este setor, detenham mecanismos, que lhes permitam se destacar-se das organizações concorrentes, atraindo e retendo talento. Assim, o presente estudo teve como questão de partida perceber quais são os fatores proporcionados pelas empresas da área das tecnologias de informação que mais contribuem para atrair e reter os trabalhadores numa organização. Nesse sentido, foi adotada uma metodologia qualitativa, sendo a informação recolhida através de dez entrevistas semiestruturadas, a dez indivíduos que se encontram atualmente a trabalhar na área das tecnologias de informação há pelo menos seis meses.

Com a informação recolhida foi possível obter os resultados que permitiram responder à pergunta de partida, evidenciada anteriormente. Assim, concluiu-se que os principais fatores que atraem e retêm os colaboradores na área das tecnologias de informação, são no que refere à atração, a imagem da empresa, o projeto, o processo de recrutamento, e a flexibilidade horária, e ainda os benefícios oferecidos pela organização.

Relativamente à retenção neste setor identificou-se aspetos como a equipa, o ambiente de trabalho e a cultura da empresa. Como mencionado anteriormente, o setor das tecnologias de informação, obteve uma célere mudança nos últimos tempos, assim o mercado de trabalho desta área teve que se adaptar a estas alterações, principalmente após a chegada da Covid-19 ao nosso país. Nesse sentido, também os métodos utilizados no que refere à atração e retenção de talento, assim como potenciais talentos, ou seja, potenciais colaboradores, necessitam de se adaptar, quando inseridos neste setor (Backhaus & Tikoo, 2004).

Com a realização deste estudo, concluiu-se que os profissionais da área do IT, dão cada vez mais importância ao seu bem-estar, tornando-se um fator de grande relevância no que refere à atração e retenção de talentos nesta área (Nunes et al., 2021). Para estes indivíduos, não é o salário que vêm em primeiro lugar quando ponderam mudar de organização, apesar de ter alguma relevância. Ademais, denota-se como importante o facto de terem flexibilidade horária, a imagem da empresa e o projeto a que irão dedicar-se, foram apontados como fatores de atração pelos indivíduos que colaboraram neste ensaio. É crucial, referir, que o *dress code*, utilizado pelas empresas, foi mencionado pelos entrevistados como um novo fator de notoriedade, no que concerne à atração de novos

candidatos.

Estas novas circunstâncias, trouxeram também novas transformações para os processos de retenção de talento, uma vez que os indivíduos passaram a ter preferência por outros elementos, a que anteriormente não davam tanta importância (Nunes et al., 2021). Os indivíduos participantes no estudo apontaram que vários dos motivos que os fazem permanecer na organização onde trabalham, passam pelo bom ambiente de trabalho, as boas relações que mantêm com os colegas, a possibilidade de progredirem na carreira, assim como deterem um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Foi percebido pelos elementos que participaram neste estudo, que atualmente encontram-se satisfeitos com a empresa onde estão inseridos e nesse âmbito, para mudarem de organização teriam que auferir de um aumento salarial, e trabalhar para o estrangeiro.

5.1. Limitações do estudo

Importa evidenciar, que a presente dissertação, compreende limitações, como é comum em todas as investigações científicas. A primeira limitação evidenciada concerne à idade dos participantes. Seria interessante alargar as faixas etárias do estudo, podendo ser realizado estudos focalizados nos *Millenniums*, na geração *z*, ou *baby boomers*, de modo a perceber se os fatores de atração, retenção e intenção de saída se mantêm os mesmos. Outra limitação do presente estudo remete para os participantes, uma vez que se sentem satisfeitos com a atual empresa, dessa forma, seria pertinente elaborar um estudo que englobasse indivíduos que não se sentem contentes com a empresa onde trabalham atualmente.

No que importa à gestão de empresas no setor de IT, pode ser muito útil a realização de reuniões de feedback a fim de perceberem as motivações e perspetivas de futuro dos seus colaboradores, e também a realização de inquéritos anónimos de satisfação e sugestões de melhoria.

Referências Bibliográficas

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barbosa, M. (2020). *Estratégias de Negociação* (Vol. 10). Revistas de Carreiras e Pessoas. 1-104
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: An Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514–533. <https://doi.org/10.1108/00483481111133363>
- Ceribeli, H., Brito, A., & Maciel, G. (2021). Desenvolvimento Humano, Empregabilidade percebida e intenção de permanência no setor de tecnologia da informação. *R.Adm FACES Journal Belo Horizonte*, 20(2), 69–88.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Manole.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087–2091. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360>
- Coutinho, C. M. P. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2a ed). Almedina.
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>

- Erickson, R. (2016). Communication and Employee Retention. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, 1. <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic0239>
- Ewing, M., Bussy, L., & Berthon, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3–22.
- Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2020). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: Estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42 222–237.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 15–19. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2014-0045>
- Hammes, C., Santos, A., & Melim, J. (2016). Os Impactos do turnover para as organizações. 3, 37, 1-24
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291–300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, IX(III), 79–87.
- Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., & Talačkienė, M. (2014). Factors Driving Turnover and Retention of Information Technology Professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 1–17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>
- Leekha Chhabra, N., & 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>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding—A Tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4, 43–48.

- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. *ID on line. Revista de psicologia*, 15(58), 391–409. <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3335>
- Martins, N., & Von der Ohe, H. (2002). Trust as a factor in determining how to attract, motivate and retain talent. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4). <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i4.79>
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Padhi, S., & Joshi, S. (2022). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(1), 35–45.
- Peralta, H. (2021). Falta de profissionais nas TI faz disparar salários em Portugal. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/28-mar-2021/falta-de-profissionais-nas-ti-faz-disparar-salarios-em-portugal-13508322.html>
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330–338.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5. ed). Gradiva.
- Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (1993). Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress. *The Academy of Management Review*, 18(1), 32. <https://doi.org/10.2307/258822>
- Renaud, S., Morin, L., & Fray, A. M. (2016). What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics? *Career Development International*, 21(6), 634–655. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0008>

- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz De Paula, S., & De Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166–170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students (6th ed). Pearson.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293.
- Wolfswinkel, M. B., & Enslin, C. (2020). Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: Mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330–1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>

Anexos

1. Guião da Entrevista

Apresentação:

Olá! O meu nome é Catarina Santos, neste momento, encontro-me a frequentar o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Queria agradecer desde já a dispensar do seu tempo para a realização desta entrevista. A mesma realiza-se no âmbito da Dissertação de Mestrado que estou a realizar, e a mesma, tem como principal objetivo perceber “Quais são os fatores proporcionados pelas empresas da área das tecnologias de informação que mais contribuem para atrair e reter os trabalhadores na organização?”

Antes de iniciarmos, gostaria de saber se posso proceder à gravação da nossa conversa para fins de transcrição.

Perguntas:

- Pode descrever brevemente o seu percurso profissional?
- Já trabalhou noutra empresa?
- O que o/a atraiu nesta empresa?
- Quais os fatores o(a) fizeram com que tivesse vontade de trabalhar na atual empresa?
- Que características acha que a sua empresa se destaca das outras empresas na qual já trabalhou?
- O que é que mais gosta na atual empresa?
- Qual o fator que valoriza mais na atual empresa?
- Sente-se valorizado na sua atual empresa?
- O que não gosta na sua atual empresa?
- Já ponderou alguma vez mudar para outra empresa?
- Quando considera mudar de empresa, quais são os aspetos decisivos para dar esse passo?
- O que seria preciso que outra empresa lhe oferecesse para o/a convencer a mudar?
- Quais os motivos que a (o) levam a permanecer nesta empresa?
- Qual o fator que valoriza mais na atual empresa?
- Gosta do ambiente da sua atual empresa?
- Mantem uma boa relação com os seus colegas de trabalho?
- Sente-se feliz e realizado, na empresa onde trabalha atualmente?

- Sente que na organização onde trabalha atualmente proporciona oportunidade para progressão de carreira?
- Sente que a organização, tem em conta o seu bem-estar, tanto físico como psicológico?
- Que tipo de benefícios oferece a empresa onde trabalha atualmente? – Qual o que mais valoriza
- A empresa onde desempenha funções proporciona equilíbrio trabalho-vida pessoal?
- Se tivesse que dizer, os 5 aspetos que mais valoriza na empresa onde trabalha, quais eram?

FACULDADE DE ECONOMIA

