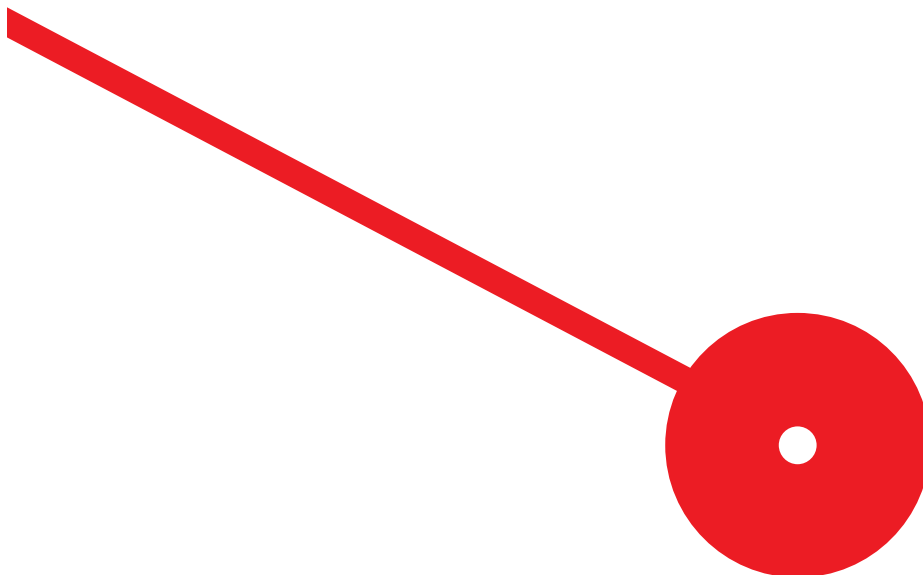




Employee Value Proposition para os Profissionais da Tecnologia da Informação

Mayra Lucchesi D'Ângelo Costa

10/2021



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Employee Value Proposition para os Profissionais da Tecnologia da Informação

Mayra Lucchesi D'Ângelo Costa

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob
orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e
Professora Doutora Viviana Meirinhos



Agradecimentos

Enfim, o dia que parecia tão distante chegou e esta dissertação de mestrado não faria sentido algum e não teria a sensação de dever cumprido se eu não tivesse a quem agradecer.

A minha mãe Valéria e a minha avó Alayde que são os meus exemplos vivos de força e superação. Cada gota de suor e cada movimento de esforço que eu faço para ser uma pessoa melhor sempre será por vocês. Aos meus tios que são os melhores que eu poderia ter e aos meus primos que são os irmãos que eu não tenho.

Ao Túlio, meu companheiro de vida e que mais do que ninguém esteve presente e viveu intensamente estes últimos dois anos mas especialmente este último mês na mesma frequência que eu e esteve firme ao meu lado. Sem você eu nunca conseguiria.

A todos os meus amigos brasileiros, portugueses e os que agora estão ao redor do mundo: deixo aqui o meu muito obrigada. Mas especialmente a Isabella e a Ana Maria que viveram das mesmas dores e delícias e me orgulho muito de poder dividir o fim desta etapa e o começo de uma nova vida ao lado de vocês. Sou mais feliz porque todos vocês fizeram parte disso.

A professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e a professora Doutora Viviana Meirinhos pela vossa constante credulidade em mim. Eu jamais conseguirei colocar em palavras a gratidão por terem aceitado este desafio junto comigo e por todos os momentos que pensei em desistir e vocês jamais me deram essa opção. Meu eterno agradecimento e quando olho para esta dissertação eu não poderia estar mais orgulhosa do que construí pois vocês sempre souberam que eu poderia fazer melhor. Isso só foi possível pela dedicação incansável, competência, profissionalismo e olhar humano de vocês.

A cada pessoa que respondeu ao meu questionário e mesmo que não os conheça, vocês fizeram do meu sonho realidade e agora também são uma parte de mim. A sensação que tenho é que conheço pessoalmente cada um de vocês. Quantas histórias se tem por trás de cada resposta. Dizer obrigada jamais será o suficiente e espero que o destino seja gentil com vocês assim como foi comigo. Mesmo que anonimamente, nossos caminhos não se cruzaram por acaso.

Resumo:

O mercado de trabalho muda diariamente, entre outras razões devido à mudança tecnológica, e com ela a necessidade crescente de profissionais de Tecnologias de Informação. Os estudos já desenvolvidos com este grupo específico e a experiência dos profissionais de Recursos Humanos mostra dificuldades e desafios acrescidos na atração e retenção.

Pretende-se identificar o *Employee Value Proposition* (EVP) como estratégia para a contratação e retenção destes profissionais. Neste estudo, além dessa caracterização, procurou-se verificar diferenças entre profissionais com características demográficas diferentes.

Responderam 211 profissionais de países ao inquérito online realizado. O EVP identificado inclui: salário, trabalhar com tecnologias novas (em geral), vários tipos de flexibilidade, em particular trabalhar fora do escritório, progressão de carreira, formação e menos horas extras.

Este estudo acrescenta porque se encontraram diferenças quanto ao género e não relativamente à idade, o que é inovador face à literatura. No futuro, seria interessante verificar os resultados obtidos em novos estudos, assim como aprofundar o que estes profissionais valorizam da cultura, assim como se há diferenças culturais entre as empresas de diferentes países.

Palavras chave: TI, EVP, organizações, dimensões, profissionais, características

Abstract:

The labor market changes daily, among other reasons due to technological change, and with it the growing need for IT professionals. The studies already developed with this specific group and the experience of Human Resources professionals show increased difficulties and challenges in attraction and retention.

We intend to identify the Employee Value Proposition (EVP) as a strategy for hiring and retaining these professionals. In this study, besides this characterization, we tried to verify differences between professionals with different demographic characteristics.

A total of 211 country professionals responded to the online survey conducted. The identified EVP includes: salary, working with new technologies (in general), various kinds of flexibility, in particular working outside the office, career progression, training, and less overtime. This study adds because differences were found with respect to gender and not age, which is innovative in relation to the literature. In the future, it would be interesting to verify the results obtained in new studies, as well as to deepen what these professionals value from the culture, as well as if there are cultural differences between companies from different countries.

Key words: IT, EVP, organizations, dimensions, professionals, characteristics

Índice Geral

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Revisão Bibliográfica.....	5
2 Enquadramento Teórico.....	6
2.2 Atração, Seleção e Retenção de Talentos Associado ao <i>Employee Value Proposition</i> (EVP).....	9
2.3 <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) do Colaborador.....	13
2.4 Aplicação do <i>Employee Value Proposition</i> nas Empresas.....	14
2.5 A importância do <i>Employee Value Proposition</i> Para os Profissionais da Tecnologia da Informação.....	15
Capítulo III – Metodologia	21
3 Metodologia	22
3.1 Objetivo do Estudo.....	22
3.2 Metodologia Escolhida Para Pesquisa.....	22
3.3 Amostra	24
3.4 Instrumentos Utilizados.....	26
3.5 Recolha de Dados.....	27
3.6 Procedimento de Análise de Dados.....	28
Capítulo IV – apresentação e discussão dos resultados	29
4 Apresentação dos Resultados	30
4.1 Aspectos considerados mais positivos no trabalho	30
4.2 Aspectos considerados mais negativos no trabalho	32
4.3 Motivações para troca de emprego.....	35
4.4 Caracterização do <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) dos Profissionais de Tecnologias da Informação (TI).....	38
Capítulo VII – CONCLUSÃO.....	41
Referências bibliográficas.....	44
Anexos.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Consciência das Organizações para a construção do *Employee Value Proposition* (EVP)

Figura 2 - Uso do Employee Value Proposition (EVP) para a saúde do colaborador

Figura 3 - País de Nascimento dos Participantes

Figura 4 - Dimensões que propõem o EVP

Figura 5 - Aspetos mais valorizados no trabalho (categorias)

Figura 6 - Aspetos que considera mais negativos no trabalho (categorias)

Figura 7 - Razões que levariam a trocar de emprego (categorias)

Índice de Tabelas

Tabela 1- Estrutura categorial sobre os aspetos mais valorizados e sua quantificação

Tabela 2 - Estrutura categorial sobre os aspetos mais desvalorizam e sua quantificação

Tabela 3 - Estrutura categorial sobre os aspetos da troca de tabalho e sua quantificação

Tabela 4 - Identificação do EVP dos profissionaos de TI

Tabela 5 – EVP Diferenciado Entre Homens e Mulheres

Lista de abreviaturas

EVP - Employee Value Proposition

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam uma série de desafios, impostos pela globalização e competitividade, que trazem novas exigências capazes de fazer face ao ambiente desafiante atual (Tarique & Schuler, 2010). Dessa forma, as empresas devem estar cada vez mais atentas ao que aos sinais que vem de dentro mas também aos sinais que vem fora. O mercado de trabalho muda sempre, todos os dias. Mas para os profissionais de TI essa mudança mostra ser mais constante é imprevisível. Os estudos e as vivências desse público específiou despertou a atenção como objeto de estudo pois demosntram ter uma forma própria de pensar e ver o mundo profissional.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização. Chiavenato (2003, p. 19) complementa essa assertiva ao colocar que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas 16 capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Diante dessa realidade, buscar-se-á então apontar algumas medidas que visem minimizar a perda de capital humano, levando-se em consideração as relações estabelecidas no ambiente empresarial e entre os indivíduos, as especificidades e o contexto dessas organizações com o objetivo de evitar níveis de rotatividade que comprometam sua viabilidade e saúde financeira. (Nakashima ,2003)

Nakashima (2003) argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

Biondo (2005) lembra que nos anos sessenta Abraham Maslow, psicólogo e teórico das relações humanas elaborou sua famosa hierarquia das necessidades, que trazia conceitos hoje amplamente difundidos como motivação e sinergia bem como

preocupação acerca dos desejos subjacentes ao ser humano quando as necessidades fisiológicas estão supridas.

Lico (2011) Além de remuneração competitiva e pacote de benefícios, outros fatores são essenciais para uma política de Retenção de Talentos, tais como: cultura e imagem da empresa perante o mercado; ambiente de trabalho saudável, com horário flexível e instalações adequadas; motivação constante; possibilidade de desenvolvimento de carreira; comunicação e clareza quanto aos objetivos, visão, missão e valores da empresa.

Para Chiavenato (2004) cabe ainda salientar que o papel de Recursos Humanos vem sofrendo alterações, a exemplo de todo o meio social em que está inserido. Por conseguinte. Trata-se de um processo dinâmico que pode ser aprendido e implantado nas organizações, em todos os seus níveis de atuação. Para tanto, não bastam investimentos em conhecimento técnico. Torna-se imprescindível a valorização do potencial humano em toda sua extensão. Sendo assim, o papel da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexo e envolve a negociação de interesses e a administração das necessidades. (Chiavenato,2004)

Dessa forma, pretende-se identificar o *Employee Value Proposition* (EVP) como estratégia para este público e com as empresas devem apostar para a contratação e retenção destes profissionais. No decorrer deste trabalho, foi feita uma análise para descobrir e elencar os elementos *Employee Value Proposition* (EVP) e perceber se de fato distingue-se dos outros profissionais do mercado mas também dentro do seu próprio nicho.

Para Fagundes (2019) *Employee Value Proposition* (EVP) pode ser descrito como uma cesta de oferta (salário, benefícios, ambiente de trabalho, carga horária, etc) do que a empresa oferece a seus colaboradores em troca do seu engajamento e continuidade na empresa. Muitas vezes, essa cesta de oferta existe, mas não está clara, e sim implícita. Outras vezes, essa cesta existe, mas precisa ser melhorada (Fagundes 2019). O *Employee Value Proposition* (EVP) EVP tem o papel de deixar essa cesta clara e aderente ao que a empresa oferece, alinhada aos objetivos estratégicos desta (Minchington, 2005).

Além disso, o *Employee Value Proposition* (EVP) pode ser um instrumento particularmente utilizados pelas empresas para enfatizar outras vantagens que não o

salário, deixando-as claras para seus colaboradores, de modo que estes percebam essas características. (Hillebrandt et al, 2012)

Para tal, torna-se pertinente mapear qual conceito os profissionais de TI tem sobre o o *Employee Value Proposition* (EVP) e como ele pode estar alinhado em estratégias cruciais da empresa. Além disso, para Fagundes (2019) Com um bom *Employee Value Proposition* (EVP) é possível proporcionar razões de permanência para os profissionais em uma organização, como boas condições de trabalho e benefícios atrativos. Esses fatores aumentam a probabilidade dos colaboradores quererem permanecer na empresa e recusem outras possíveis propostas de trabalho.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma revisão de literatura, onde são abordados os conteúdos teóricos relativos ao estudo; são também referidas quais a metodologia e técnicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados; apresentação dos resultados obtidos e a discussão dos mesmos e por último, são debatidas as principais conclusões que se retiraram do estudo e as suas limitações.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2 Enquadramento Teórico

2.1. *Employee Value Proposition* e Conceitos Associados

De acordo com Câmara (2013), independentemente do tipo de organização, existem características que são comuns a todos, por exemplo, serem orientadas por metas e ligadas ao ambiente externo, que influenciam sua dinâmica e estruturação.

A atração refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para o mercado de trabalho até à integração do colaborador na empresa, e a retenção, engloba as atividades realizadas pelo empregador após o indivíduo se tornar funcionário da organização com vista a mantê-lo na organização (Gregorka, 2017).

De acordo com a literatura, as empresas devem delinear estratégias de atração, de forma a atrair candidatos com elevado potencial, e de retenção, de forma a evitar a perda de colaboradores talentosos, assim como, o conhecimento tácito dos trabalhadores mais antigos (Čič & Žižek, 2017).

Segundo Sobral e Peci (2012) as organizações dependência das pessoas para a gestão dos processos decisório e produtivo, tornando-as o seu recurso mais importante. Sem os indivíduos, não seria possível traçar objetivos organizacionais e não existiria responsáveis por executar a operação para alcançá-las. Uma organização é vista como uma unidade planejada de forma intencional para serem construídas e reconstruídas, aspirando um objetivo específico vinculado a determinadas atividades e forças coordenadas conscientemente (Latore 2015).

Nesse contexto, o conceito de "trabalho com propósito" gera um novo desafio para as organizações quando é relacionado com empregabilidade. As empresas devem mostrar a sua identidade organizacional, reconstruindo missão, visão e valores (Cassel, 2002)

A literatura sugere para uma atração e retenção bem-sucedida as seguintes recomendações: tornar uma prioridade corporativa a gestão de talento, definir e criar uma *Employer Value Proposition* (EVP) assegurar a conceção de uma estratégia robusta para o recrutamento de grande talento e investir no desenvolvimento destes profissionais (Chamberset al., 1998).

O conceito de *Employee Value Proposition* (EVP) surge do Marketing através de um processo mais amplo denominado Employer Branding, que nada mais é do que a imagem que a empresa transmite como marca empregadora, a fim de repassar uma imagem positiva no mercado. *Employer Branding* refere-se à comunicação de um pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, oferecidos por um empregador (Barrow, 2005).

Neste âmbito, o *Employer Branding* tem vindo a destacar-se na última década, sendo utilizado como ferramenta para potenciar a atração e retenção de colaboradores (Aldousari et al., 2017). O recurso ao Employer Branding pode ser uma solução para as organizações anteciparem os desafios causados pela falta talento (Purusottama, & Ardianto, 2019) e deterem uma vantagem competitiva nesta “guerra”.

A estruturação da proposição de valor ao empregado deve ser organizada de forma a representar uma estratégia de atração e retenção de talentos; dessa forma, a estruturação é realizada por atributos que representam a diferenciação competitiva da organização (Backhaus e Tikoo, 2004).

O *Employee Value Proposition* (EVP) é a proposta de valor que uma empresa oferece aos seus colaboradores. E o valor percebido pode ser diferente para cada um deles. Isso é mesmo bem individual, mas é legal a sua empresa usar o EVP para entender o que tem de melhor, qual é seu maior potencial. A partir dele, é possível ter uma forte marca empregadora e promover ações que reforcem essa imagem.

O *Employee Value Proposition* (EVP) é considerado uma estratégia que, de maneira eficaz, faz com que os empregados sejam muito mais engajados. Essa ferramenta visa - ao gerar proposta de valor ao colaborador - trazer benefícios a ambos, sejam elas financeiras ou não. Minchington (2005) define uma *Employee Value Proposition* (EVP) como um conjunto de associações e ofertas oferecidas por uma organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que um funcionário traz para a organização.

Ao criar a sua Proposta de Valor Empregado, é necessário que defina fatores que estejam ligados não somente aos seus colaboradores, mas também com o seu público alvo para que se crie um sentido e ligação quem desenvolve o trabalho, mas também a quem o consome. Este fator será fundamental e um importante indicador no processo de recrutamento e retenção de talentos (Reis, 2016).

Parte da teoria da EVP advém de propostas de consultorias especializadas, que publicam materiais em seus websites ou em revistas. Vale frisar que isto em nada diminui a qualidade, mas engrandece: já que a natureza do problema é de aplicação direta, os profissionais que lidam com o assunto possuem uma visão bem objetiva. Essa característica prática reforça o alinhamento deste trabalho com a já supracitada intercessão acadêmico-profissional. (Fagundes, 2019)

A consultoria Minchington (Minchington, 2005) define EVP como um conjunto de 19 associações e ofertas providas por uma empresa ou organização em troca das habilidades, capacidades e experiências que no funcionário traz à entidade. É uma abordagem centrada no empregado, que alinha com a já existente força de trabalho, o planejamento estratégico e a audiência externa (Minchington, 2005).

2.2 Atração, Seleção e Retenção de Talentos Associado ao *Employee Value Proposition* (EVP)

Se pensarmos que uma empresa, para manter uma boa produtividade e qualidade no serviço prestado seja qual ele qual for e se manter no mercado com boa reputação claramente é necessário associar este conjunto de fatores à satisfação dos colaboradores.

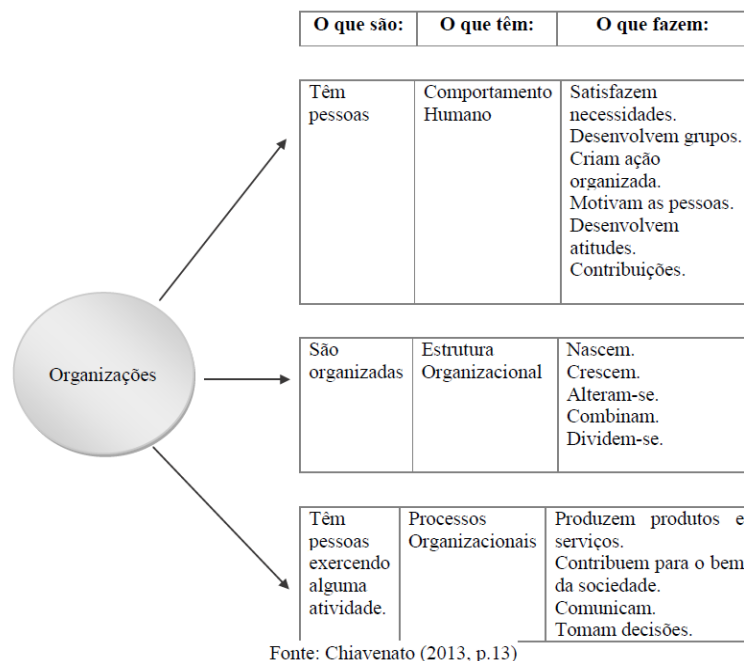
Segundo Chiavenato (2009) a cultura organizacional já não privilegia as tradições passadas, ela tem se concentrado no presente. Para o autor, a inovação tem tomado conta das empresas e as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm contribuído para o desenvolvimento e influência das empresas e de seus funcionários.

Para Chiavenato (2013) essas definições de empresas que se preocupam com o bem estar do colaborado associados a inovação e comunicação constituem a cultura organizacional, deixando claro, para os colaboradores, qual a forma correta de executar as tarefas do cotidiano, o modo como devem se comportar no ambiente interno e externo e qual a melhor estratégia na hora de fazer negócio.

De fato, cada organização define sua cultura visando o melhor para o seu empreendimento. Ela é considerada uma estratégia que, de maneira eficaz, faz com que os empregados sejam muito mais engajados. Essa ferramenta visa - ao gerar proposta de valor ao colaborador - trazer benefícios a ambos, sejam elas financeiras ou não.

Dentro desse contexto, Chiavenato (2013) vem propor um sistema organizacional de uma empresa nível de termos consciência de como usar o EVP como ferramenta de contratação deve ser guiado com três perguntas importantes do que a sua corporação]ao busca traçar planos condicentes:

Figura 1. Consciência das Organizações para a construção do *Employee Value Proposition* (EVP) Chiavenato (2013, p.13)



Para o autor, essa abordagem é considerada mais ampla, com a intenção de serem construídas e reconstruídas quando necessário, com o intuito de atingir sempre o seu objetivo específico que é a busca do sucesso. Esses objetivos muitas vezes se encontram no âmbito do menor custo e esforço, demonstrando assim que, para serem alcançados, uma empresa necessita de constantes mudanças.

Dentro dessa análise o *Employee Value Proposition* (EVP) entra como ferramenta poderosa a nível de contratação, pois a proposta de valor oferecida será o que garantirá a satisfação dos colaboradores, um bom rendimento a nível de qualidade desenvolvida, o crescimento do profissional a empresa e um dos fatores mais importantes: a sua retenção.

Barbieri (2013) ilustra alguns pontos necessários que o *Employee Value Proposition* (EVP) traz de benéfico e saudável para a corporação e seus colaboradores. A tabela abaixo, representa uma pesquisa feita pelo autor e indica quais são os principais pontos que ajudam a aplicar o *Employee Value Proposition* (EVP) dentro da corporação:

Figura 2. Uso do Employee Value Proposition (EVP) para a saúde do colaborador

Habilidade em registrar detalhes	Significa a busca de precisão, análise e atenção aos detalhes. Percebe-se tal característica nas empresas que implantaram a gestão de qualidade.
Orientação para pessoas	Condiciona as decisões dos dirigentes da empresa, os quais mostram preocupação a respeito de obtenção de determinados objetivos e resultados que têm influência na segurança, na motivação e na felicidade das pessoas.
Orientação para a equipe	Todo o sistema de trabalho leva em consideração as equipes de trabalho, não se tomando decisões baseadas apenas em indivíduos isolados. Na Economia Global e na sociedade do Conhecimento, a velocidade das mudanças e a complexidade das decisões exigem times de trabalho com diversas competências e diferentes especializações.
Proatividade	As pessoas se antecipam aos problemas e fazem isso com firmeza, evitando excessiva agressividade nas relações interpessoais. Existe uma competição estruturada e positiva e não uma competição destrutiva.
Estabilidade	As atividades organizacionais e o sistema de gestão enfatizam a manutenção do status quo, em contraposição à busca de inovação e crescimento. Algumas organizações olham do presente para o futuro e outras olham do presente para o passado, e vivem citando o sucesso que já tiveram e que já passou.

Fonte: Barbieri, 2013, p.50.

Peretti (2001) diz que há uma concorrência declarada por talentos no mercado de trabalho e isso tem exigido das organizações a necessidade de criar estratégias específicas para reter talentos existentes em seu quadro profissional.

Segundo Stuart-kotze e Dunn (2008) dizem que reter os profissionais muitas vezes não é uma escolha somente da organização da empresa. A economia global tem demonstrado cada vez mais a importância que se tem em valorizar os colaboradores que dedicam parte de sua vida às empresas. Para os autores, a retenção de “quem faz a diferença”, na atualidade, ser um dos principais desafios da gestão empresarial tem sido

muitas vezes uma ótima escolha, ocasionando assim uma melhora significativa do desempenho da maioria dos funcionários que buscam sua valorização, reconhecimento e uma nova oportunidade de carreira. Stuart-kotze e Dunn (2008). E por isso, se reforçar mais uma vez o EVP como poderoso aliado nos processos na empresa.

Nesse contexto, Rodriguez (2009) argumenta que as competências comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho são diferentes das requeridas nas décadas anteriores, pois as tarefas em geral requeriam disciplina, regularidade, assiduidade, previsibilidade, estabilidade, investigação, força bruta, submissão e obediência cega às ordens e quase ou nenhuma interação com pessoas, enquanto características como dinamismo, auto-iniciativa, criatividade e capacidade de comunicação eram vistas com alguma desconfiança. (Rodriguez 2009)

Atualmente o quadro é outro, principalmente após o advento da automação das funções, que liberou o ser humano de muitas tarefas. Com isso, essas mesmas características podem ser o diferencial na hora da contratação. Percebe-se então uma mudança de paradigma com relação às atribuições desejáveis no que tange à empregabilidade, na medida em que o novo perfil da força de trabalho deve se adequar no intuito de atender às necessidades geradas pela nova realidade do mercado. No entanto isso não vem ocorrendo, haja vista o número de vagas ofertadas que ficam em aberto pela falta de qualificação do trabalhador. (Rodriguez, 2009)

A oferta de emprego aliada à falta de mão de obra qualificada resulta no chamado apagão de mão de obra, que Mascarenhas (2011) define como sendo um efeito colateral do rápido crescimento da economia no Brasil. Este conceito retrata as dificuldades enfrentadas pela sociedade em decorrência da oferta limitada de profissionais frente às necessidades dos setores econômicos em transformação, seja pela indisponibilidade de recursos humanos em termos numéricos, seja em relação à qualidade da formação desses recursos.

Assim sendo, a demanda por uma força de trabalho cada vez mais qualificada se torna maior, fazendo com que as políticas de retenção de colaboradores, mais especificamente os talentos, ganhem força. Nesse panorama em que se verifica a falta de profissionais. (Mascarenhas ,2011)

2.3 *Employee Value Proposition (EVP)* do Colaborador

Como enfatiza Bilhim (2006) as empresas que desenvolvem uma “proposta de valor ao colaborador, são classificadas e percebidas pelos seus públicos como diferenciadas, equilibradas e principalmente, voltadas aos seus empregados”. O EVP é considerado no campo dos Recursos Humanos, uma das melhores ferramentas para atrair e manter os mais destacados talentos dentro da empresa.

Para Bilhim (2006) a proposição de valor para o empregado contempla não somente os aspetos financeiros (salário, benefícios, premiações em dinheiro, bônus anual da empresa) mas também inúmeras outras variáveis não financeiras, valorizadas pelos trabalhadores, podendo variar de acordo com a formação cultural, sexo, origem, idade, estado civil, dentre outros.

Para os colaboradores de uma empresa, a proposta de valor (EVP) identifica uma única política para pessoas, processos e programas, a fim de demonstrar que as companhias estejam comprometidas com o crescimento e reconhecimento dos empregados, e desenvolvimento da gestão. As razões pelas quais as pessoas escolhem comprometer-se com a organização são contidas na proposta de valor (Hil e Hil, 2005).

Assim sendo, a proposição de valor do empregado está centrada podemos aqui contemplar como financeiras e não financeiras que direcionam a organização para entender os interesses dos empregados de forma organizada, e também propor ações adequadas para cada pilar. (Hil e Hil, 2005).

Os ganhos com a aplicação e divulgação de uma EVP são percebidos e relatados em diversos estudos: ela aumenta a retenção e a lealdade do funcionário (Bilhim 2006), atrair talentos alinhados com a empresa e aumenta o sentimento de pertencimento (Caetano e Vala 2002). Além disso, a aplicação da EVP pode reduzir o turnover em 69% (Bilhim 2006).

2.4 Aplicação do *Employee Value Proposition* nas Empresas

O EVP funciona como a identidade individual de cada empresa: o que a torna única, atrativa e diferente de tantas outras que possuem o mesmo ramo no mercado. Para Silva e Lencastre (2000) essa proposta está diretamente relacionada às estratégias e à cultura da organização, por isso a equipe de Recursos Humanos, os colaboradores, os líderes e executivos devem estar envolvidos no projeto.

Sousa (2002) para construir o EVP, a primeira pergunta a ser feita é: quais argumentos minha empresa tem para convencer um potencial candidato a se aplicar a uma vaga? O que motiva os atuais colaboradores a levantarem e irem trabalhar todos os dias? Para Sousa (2002) este não pode ser um exercício de adivinhação ou suposição. Para descobrir as forças e fraquezas da sua empresa, você pode fazer um mix de ações com o público interno e externo, como:

- Entrevista com colaboradores atuais e ex-funcionários sobre o ambiente de trabalho. Garanta que os melhores colaboradores e também os mais críticos sejam ouvidos. Dê oportunidade para que digam os motivos que os fazem permanecer na empresa e quais fatores tornam a concorrência ser tentadora. Pergunte aos ex-funcionários o que mais gostavam e o que nem tanto apreciavam na empresa. O que os fez irem para outra organização?
- Focus group para saber a percepção sobre sua marca. Quais associações as pessoas fazem com a sua empresa? Do que elas lembram ao ouvirem falar sobre a organização? Qual imagem têm dela?
- Pesquisa com candidatos que rejeitaram sua oferta de emprego. Eles podem dar insights valiosos de melhorias para a sua empresa.
- Monitoramento da organização em sites de avaliação de empregador. Os comentários são bons indicadores da reputação, fortalezas e fraquezas do negócio.

Para que isso aconteça, Melo e Rotta (2010) diz da necessidade de envolver os funcionários nessa construção, tanto para engajar quanto para tornar a proposta autêntica. E o autor identificou que os três principais fatores que contribuem para a má reputação de uma empresa são: liderança ineficiente, equipas desorganizadas e falta de segurança no trabalho.

Por outro lado, o autor destaca a oportunidade de crescimento na carreira, possibilidade de trabalhar numa equipe top performance e estabilidade são fatores que ajudam na boa reputação. Uma vez que o *Employee Value Proposition* (EVP) da sua empresa está definido, a etapa seguinte é comunicá-lo para os seus atuais colaboradores via canais internos e potenciais candidatos por meio da sua página de carreiras e site. (Melo e Rotta, 2010)

2.5 A importância do *Employee Value Proposition* Para os Profissionais da Tecnologia da Informação

Para Fagundes (2009) surgimento das tecnologias da informação mudou completamente a globalização da economia, transformando-as em uma economia mundial. Nessa linha, Chiavenato (2013, p.12) vem discorrer que: Na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado através das organizações.

Assim, para o autor a sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. Fagundes (2019) diz que a valorização do profissional de TI se tornou pauta recorrente nas discussões sobre temas estratégicos para aumentar a competitividade organizacional, pois como o mercado aquecido e o mundo cada vez mais tecnológico, estes profissionais se tornam cada vez mais valorizados pelas suas qualificações, mas também por uma escassez de bons profissionais no mercado.

Para Fagundes (2019) com o passar dos anos e com a tecnologia cada vez mais capaz de executar tanto atividades simples como as mais complexas, percebe-se que os bons profissionais da tecnologia da informação são capazes de gerar diferenciação na solução de produtos, serviços e inovação, e por isso as organizações têm direcionado atenção para reter o capital humano.

De acordo com Minchington (2005) as principais organizações do mercado compreenderam que o bem mais valioso é o capital humano, pois é a partir de bons profissionais que se torna possível o crescimento da organização mediante mercado altamente concorrido.

Minchington (2005) demonstram que o termo “talento da tecnologia da informação” possui diversos significados que vão desde seu conceito na antiguidade dado na Grécia e em Roma como nome de moeda e hoje atrelada aos perfis dos profissionais engajados embora haja muitas divergências quanto à terminologia, para outros autores.

Ribeiro (2011) considera que mercado de TI tem mais vagas do que profissionais capacitados disponíveis. Isso faz com que o processo seja do tipo *candidate-driven*, onde a decisão acaba ficando na mão do candidato. Então, além de todas as validações que uma contratação técnica exige, um outro grande desafio do recrutamento e seleção em TI é convencer os candidatos que a sua empresa é um ótimo lugar para trabalhar. Os melhores talentos têm opções ao escolher um emprego. Eles irão para a empresa que se destacar. E isso envolve tópicos que vão bem além de dinheiro.

Yin (2005) refere que 50% dos candidatos dizem que, mesmo com um aumento de salário, eles não aceitariam trabalhar para uma empresa com reputação ruim. A maioria das pessoas confia mais no que um colaborador tem a dizer sobre a marca, do que no que um anúncio diz. A contratação e permanência dos profissionais de TI é uma questão estratégica. Isso porque, à medida que a tecnologia se tornou vital para as organizações, cresceu a importância das pessoas responsáveis por liderar a transformação e melhoria das empresas. Yin (2005)

Para o Yin (2005), o ponto central da permanência de talentos de TI é oferecer uma *Employee Value Proposition* (EVP) competitiva. A proposta de valor deve ir além de salários e benefícios financeiros, abrangendo o conjunto de experiências vividas no ambiente de trabalho. Michaels (2001) listou os principais componentes de um bom EVP, com base no que os profissionais de TI consideram relevantes ao decidirem por ficar nas suas empresas:

- Perspectiva de crescimento — 46%;
- Qualidade de vida — 22%;
- Alinhamento de valores — 14%;
- Remuneração e benefícios — 14%;
- Estabilidade — 2%.

O autor diz ainda que forma mais eficaz de saber se o que a sua empresa entrega é suficiente para manter os talentos é ouvir os próprios colaboradores. Ele destaca que uma pesquisa de clima organizacional dará o diagnóstico completo e apontará prioridades e pontos de melhoria. Logo, é uma ação estratégica, que pode ser utilizada antes de pensar em medidas corretivas. Em relação aos benefícios valorizados por todos os participantes que estiveram envolvidos nos estudos, os cinco mais valorizados segundo Michaels (2001) podem ser classificados desta forma:

- Plano de saúde — 83%;
- Flexibilidade de horário — 51%;
- Previdência privada — 46%;
- Home office ou trabalho a distância — 44%;
- Vale-refeição ou vale-alimentação — 40%.

É importante que a cultura da empresa seja apresentada para os melhores talentos, neste caso principalmente para os de TI (Lewis e Robert (2006). Para isso podem ser adotadas iniciativas como (i) detalhar a missão, visão e valores; (ii) divulgar a história da organização; (iii) mostrar projetos sociais e comunitários; (iv) abordar o dia a dia da empresa nas redes sociais; e (v) produzir conteúdo para se constituir como empresa reputada nos segmentos de negócios da empresa.

Branham (2002) diz que a ideia ao se implementar o EVP nas empresas de TI em conjuntura com a cultura organizacional fará com que os desejos de ambos estejam cada vez mais ligados à imagem da empresa enquanto empregadora. Logo ao pensar no *Employee Value Proposition* (EVP), os profissionais de TI levarão em conta a compatibilidade com o modo de ser da empresa, aumentando as chances de estarem interessados se tiverem fit cultural que ajuda em uma possível retenção (Branham 2002)

Ao adotar uma boa EVP, pode se atingir objetivos importantes de gestão de talentos. Afinal, conseguimos satisfazer os desejos e necessidades dos melhores profissionais, criando uma legião de interessados em trabalhar na empresa. Consequentemente, a estratégia é um meio para ampliar nossa capacidade de atrair talentos. Não só se recebem mais candidaturas, como a empresa aumenta as chances de ser competitivo para vencer a disputa por profissionais qualificados com outras empresas (Branham 2002)

Chiavenato (2003) diz que igualmente, durante a jornada de trabalho, pode-se perceber um maior engajamento dos colaboradores, pois a empresa dá retorno para o investimento do funcionário. E, quanto maior e mais qualificado for esse ganho, mais dispostas as pessoas estarão a entregar competências, esforço e responsabilidade para a organização.

Lewis e Robert (2006) diz que para garantir que o serviço seja executado da melhor maneira de acordo com o EVP, é necessário que o Gestor de TI, esteja preparado para lidar com esses desafios, que são comuns, que conhece em detalhes toda a rotina administrativa e as ferramentas tecnológicas utilizadas na empresa para potencializar os resultados.

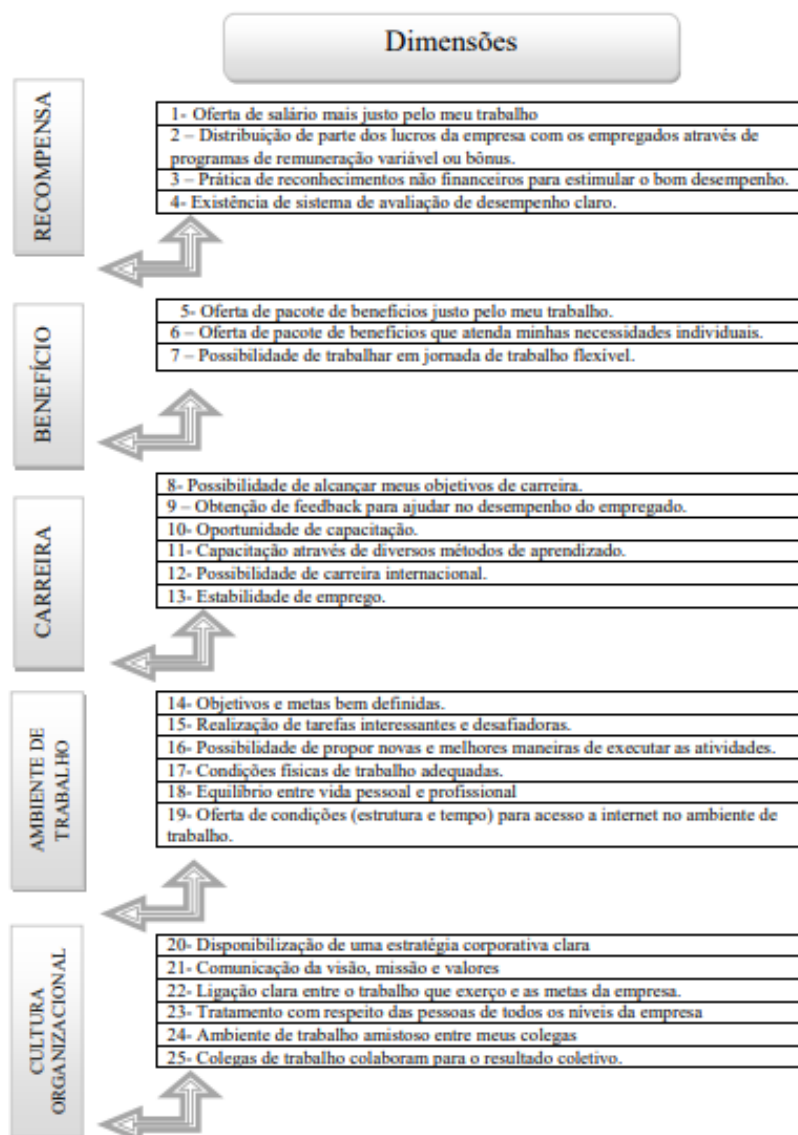
Sendo assim, o *Employee Value Proposition* (EVP) bem desenvolvido em diferentes níveis para o sucesso da gestão de talentos. Por isso, vale a pena se dedicar e planejar entregas que realmente satisfaçam as necessidades dos talentos, indo além da questão financeira.

Fagundes, (2019) ressalta que os funcionários constantemente reavaliam o *Employee Value Proposition* (EVP) de onde trabalham, ainda que tal avaliação seja informal ou implícita. Caso seja percebido que a proposta está menos competitiva que a do mercado, surgem efeitos negativos, como a diminuição do engajamento, a redução da produtividade, pedidos de demissão em massa, impactando, assim, os resultados financeiros da empresa. (Fagundes, 2019)

Ao mesmo tempo, Fagundes (2019) relata que a retenção aumenta significativamente quando atributos da EVP são empregados pela empresa, com ganhos percebidos a partir de pelo menos três propostas claras, independentemente de quais sejam; ou seja, se pelo menos três elementos de uma EVP são bem trabalhados, a empresa já apresenta resultados positivos.

Para a investigação e construção do questionário, se fez necessário entender as dimensões do o *Employee Value Proposition* (EVP) através da literatura para que que a aplicação do questionário seja eficaz, transparente e produtivo:

Figura 4 – Dimensões que propõem o EVP - Prazeres (2019)



Diante do conhecimento das dimensões, construiu-se então um questionário com perguntas abertas e fechadas e disponibilizados a diversos profissionais de IT, de

diferentes localidades a nível mundial. Pretendeu-se assim, construir um perfil deste profissional e identificar se os mesmos possuem uma mesma visão sobre o EVP.

3 Metodologia

3.1 Objetivo do Estudo

Em um contexto, onde se percebe que a valorização do colaborador vai muito além da sua capacidade de produção é importante estar atento ao que se oferece, mas também ao que os colaboradores valorizam. Neste sentido, este trabalho de pesquisa visa:

Analisar o *Employee Value Proposition* dos profissionais da área da tecnologia, considerando várias características demográficas.

3.2 Metodologia Escolhida Para Pesquisa

A metodologia escolhida para a recolha de dados, enquadrando-se na investigação qualitativa. Realizar uma pesquisa qualitativa significa entender que esta é uma proposta marcada pelo desafio de se estar fazendo uma pesquisa com originalidade e buscando três importantes objetivos: transparência, método e aderência à evidência (Yin, 2015). Há uma busca pela eficiência, consistência e veracidade dos dados recolhidos e analisados. Quando o pesquisador consegue utilizar instrumentos corretos esses podem contribuir com a qualidade e o resultado fiel de todas as informações obtidas. (Fernandes, 2001).

Segundo Gomes (2008) “as informações necessárias aos objetivos da investigação e aos problemas que o pesquisador objetiva resolver. Os autores ainda complementam que: Os instrumentos de pesquisa são elaborados para garantir o registro criterioso das informações, o controle e a análise dos dados recolhidos do campo. Na pesquisa quantitativa, há necessidade de mensuração das variáveis estabelecidas e verificação e explicação das influências delas em outras variáveis, por meio de análise da frequência e correlação estatística. (Gomes, 2008).

Os instrumentos são importantes para o sucesso da pesquisa, e sua construção deve seguir com clareza os objetivos propostos pelo investigador. Nessa linha, A elaboração de questionário consiste em um exercício de inteligência e de clareza quanto aos objetivos e métodos, e, principalmente, quanto à fundamentação teórica do processo de pesquisa. Várias concepções vão definindo a maneira de se construir o questionário, tendo como escopo que esse exercício é trabalhoso, mas fundamental. (Fernandes, 2001)

Podemos notar as diferentes possibilidades da pesquisa qualitativa de outras diferentes formas de enquadrados em 5 principais pontos: 1) a capacidade de estudar os significados das vidas das pessoas nas suas atividades do dia a dia; 2) de representar as visões e as perspectivas dos indivíduos; 3) de estudar contextos e condições do mundo real; 4) de obter ideias, de novos ou antigos conceitos, que podem contribuir para explicar comportamentos sociais e o pensamento; 5) de reconhecer o potencial relevante de múltiplas fontes de evidência, ao invés de basear-se em uma única fonte (Yin, 2015).

Yin (2015) oferece uma ampla visão dos métodos qualitativos, aplicação de estudos de casos, e outros métodos nesse subconjunto, em diversas áreas do conhecimento, incluindo a administração. No caso deste estudo, sua proposta possui as seguintes características: 1) a amostra de estudo são colaboradores da área da tecnologia da informação; 2) envolve a subjetividade das pessoas; 3) pretende-se contar com uma amostra grande de pessoas 4) entrevistas e questionários são reconhecidas como uma fonte confiável de geração de dados; 5) o método qualitativo permite relacionar melhor as entrevistas e questionário com a teoria; 6) trata-se de empresas estabelecidas em Portugal; 7) envolve a dinâmica das pessoas dentro da empresa por se tentar perceber sua dia-a-dia de trabalho.

Para fazer a proposta de *Employee Value Proposition* (EVP) e para comparar os resultados entre países usou o teste não-paramétrico do Qui-quadrado de Pearson, uma vez que os dados analisados são nominais, resultando da identificação de categorias.

3.3 Amostra

Pretende-se analisar o *Employee Value Proposition* (EVP) a nível mundial dos profissionais que trabalhem na área tecnologia da informação através de uma recolha de dados, utilizando um inquérito à generalidade dos profissionais. O o *Employee Value Proposition* (EVP) nas empresas da tecnologia foi escolhido como tema de estudo por poder ser aplicado o questionário em grupo de trabalhadores com particularidades ao estudo e por contarem com o mercado aquecido que os permitem escolher as empresas mais atrativas a nível de benefícios e cultura.

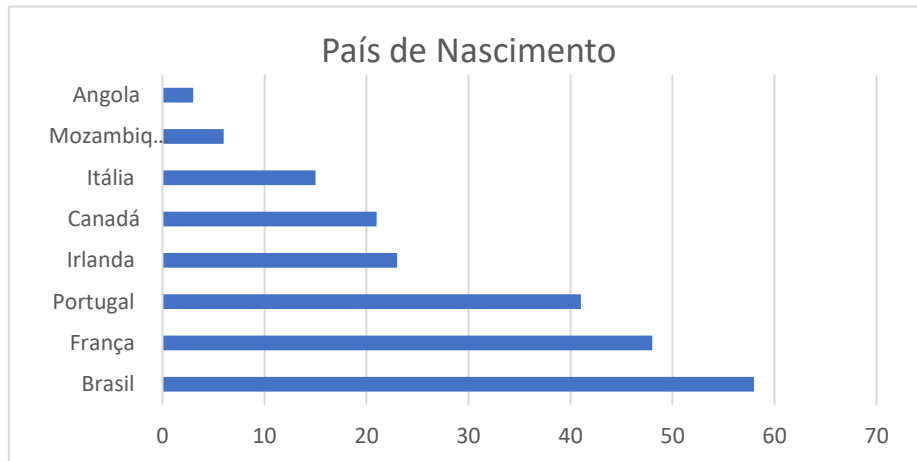
Gomes (2008) expõe que, se fez necessária a construção de um questionário pautado nas dimensões que contemplam os interesses e os valores que os empregados buscam em uma empresa, com base nos autores investigados e que foram percorridos ao longo da dissertação. Gomes (2008) expõe a necessidade de criar um questionário que tenha as classes de variáveis bem definidas. E com isso, o autor ilustra quatro classes importantes como: atributos – que envolve a caracterização da amostragem; os comportamentais; o conhecimento e a atitudes.

Assim, a amostra constituiu um total de 211 participantes, todos estes profissionais da área da tecnologia e de diferentes localidades geográficas não se distinguindo setores para os quais trabalham, empresas, cargos e entre outros.

Desses 211 participantes, 65% se declarou do sexo masculino e 35% do sexo feminino. A questão foi considerada pertinente, pois se acredita que existem diferentes percepções entre diferentes tipos de pessoas. Para identificar o o *Employee Value Proposition* (EVP) considerando a variável idade, variável discreta, usou o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para perceber se havia diferenças nas categorias identificadas consoante a idade.

Foi observado também que as respostas vieram de diferentes localidades mundiais. Pode ser perceber que a maioria dos países estavam localizados na Europa ou na América do Sul e do Norte e alguns participantes do Continente Africano, o que possibilitou perceber hábitos e culturas diferentes destes participantes. A figura 3 mostra a percentagem e aonde os participantes declararam nascimento:

Figura 3 – País de Nascimento dos Participantes



A maior parte dos participantes declararam ter filhos (82%). Tendo em consideração que a ideia do estudo seria construir uma “persona” na coleta das respostas de cada participante, esta pergunta foi inserida pois nos trariam uma percepção das pessoas que tem ou não filho e poderiam ser comparadas se existem semelhanças ou não no que os profissionais de TI levam em consideração.

3.4 Instrumentos Utilizados

Foi necessário associar dimensões e questões que permitissem verificar o *Employee Value Proposition* (EVP) dos profissionais de TI e dessa foram atribuídas 3 questões que pudessem nos dar respostas claras e que mostrassem o resultado esperado:

- O que você mais gosta no seu trabalho;
- O que você menos gosta no seu trabalho;
- Você está à procura de um novo trabalho?

Vale ressaltar que a última questão, a resposta fosse sim o participante deveria identificar pelo menos 3 motivos pelos quais procuravam uma nova oportunidade de trabalho. Com a pergunta “O que você mais gosta no seu trabalho” o objetivo foi identificar por quais motivos o colaborador se identificava com a empresa para qual trabalhava. Já a pergunta “o que você menos gosta no seu trabalho” a ideia era identificar quais fatores o colaborador acha que era necessário melhorar e pelos quais ele não se identificava.

A pergunta “você está em busca de um novo trabalho”, o objetivo foi fazer com que os participantes citassem os aspectos pelos quais procuram um novo a nível de identifica os principais fatores que os levaram a considerar esta opção. Caso os participantes respondessem sim, deveria citar os motivos pelos quais consideravam esta hipótese. Um fator importante a ser ressaltado foi que os participantes deste estudo não tiveram qualquer tipo de interação ao responder as questões, uma vez que se tratou de um questionário em qual qualquer profissional ao redor do mundo pode ter acesso e darem suas contribuições, sem se conhecerem ou estarem no mesmo espaço geológico.

Como foi citado anteriormente, foram também analisados a idade, gênero, pais de nascimento, se os participantes tem filhos uma vez que foi entendido que estas perguntas permitiriam criar uma “persona” de cada participante do estudo.

3.5 Recolha de Dados

Para o procedimento da recolha de dados qualitativas deste Estudo de Casos Múltiplos, foi escolhido um questionário com três tipos de questões abertas em que os candidatos deveriam dar a suas respostas com base no que vivem em seu dia a dia na empresa, de forma a identificar o *Employee Value Proposition* (EVP).

Para a recolha das respostas, optou-se pela ferramenta Google Forms, que possibilita uma coleta de respostas mais eficaz e levando em consideração que o funcionamento do serviço é totalmente online e os participantes puderam responder quando e aonde pudessem e quisessem, a ferramenta é compatível com qualquer navegador e sistema operacional e os dados ficam salvos em uma base de dados seguras, o que também permite uma fácil edição e visualização das respostas.

O questionário foi disponibilizado por diversas plataformas de uso profissional, dando o exemplo o LinkedIn e também quando possível a abordagem dos indivíduos participantes, pois estavam no mesmo espaço geográfico que a investigadora, o que facilitou ter um número considerável de respostas validas.

O tempo médio de resposta do questionário não ultrapassou 5 minutos, pois as questões não exigiam que os participantes discorressem exageradamente sobre o tema proposto. O tratamento das respostas foi feito através do Excel, o que permitiu a melhor visualização do resultado e cruzamento de respostas para comprovação do objetivo do estudo.

3.6 Procedimento de Análise de Dados

Para a análise de dados, foi necessário cruzar as respostas dos participantes a nível estatístico. Dessa forma, seguiu-se uma análise feita pelo conteúdo, justificada pelo carácter qualitativo dos dados. Foi analisado o conteúdo das repostas das perguntas abertas, com vários debates, leituras e levantamento de ideias, que proporcionou a construção do *Employee Value Proposition* (EVP) dos profissionais de TI.

Deste procedimento emergiram categorias principais e subcategorias. Esta divisão foi importante, pois cada categoria poderia dar a margem de respostas mais completas, pois uma vez feita a análise das respostas, verificou-se que os participantes poderia dizer do mesmo aspeto mas com palavras diferentes. Por fim, registou-se nas tabelas as respostas obtidas as categorias e subcategorias.

Esta análise facilitou o estudo, na medida em que auxiliou identificar as principais igualdades e diferenças no conteúdo transcrito, assim como evidenciar mais facilmente semelhanças e discrepâncias entre os resultados obtidos. Uma vez que os dados de análise foram organizados por categorias e subcategorias, foi possível realizar uma análise geral dos dados e apresentar os resultados tendo em conta a totalidade de uma amostra de 211 participantes amostra e realizar uma análise que possibilitou construir a “persona” do profissional de TI

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4 Apresentação dos Resultados

Para a identificação do EVP recolheram-se informações de três vertentes que, de forma cruzada, permitem uma análise mais robusta e um resultado mais fidedigno. Questionaram-se os participantes sobre o que mais gostam em seu trabalho, o que menos gostam, se pretendem mudar de emprego e, nesse caso, os motivos pelos quais tomariam essa descrição.

Apresenta-se a seguir os dados tratados das questões pesquisadas, assim como de cruzamentos pertinentes. No final deste capítulo, apresenta-se a análise comparada das várias categorias, resumindo os aspetos mais relevantes do *Employee Value Proposition* (EVP) para os profissionais de TI, com as respetivas nuances de acordo com as características demográficas em estudo (sexo, idade, ter ou não filhos).

4.1 Aspetos considerados mais positivos no trabalho

Emergiram cinco categorias da análise de conteúdo às respostas ao questionário: vários tipos de flexibilidade, salário e benefícios, progressão de carreira, trabalhar com tecnologias (em geral) e aprendizagem (Figura 1 e Tabela 1). Destacou-se a categoria *vários tipos de flexibilidade* (33%), o que significa poder trabalhar em qualquer lugar e ter horário flexível de trabalho para conciliar vida pessoal e profissional (Tabela 1).

Figura 5 – Aspetos mais valorizados no trabalho (categorias)

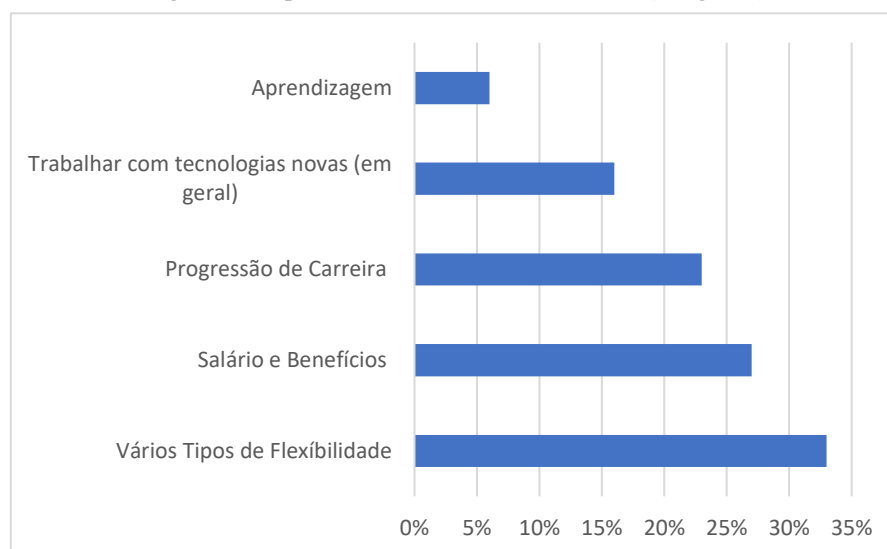


Tabela 1- Estrutura categorial sobre os aspetos mais valorizados e sua quantificação

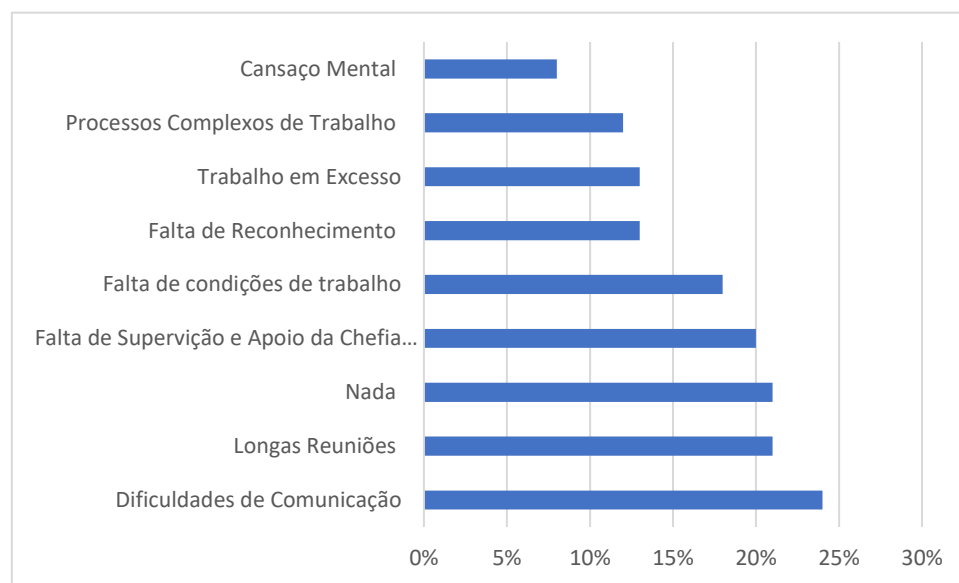
O que mais gosta no seu Trabalho?	Definição das categorias	Subcategorias	Definição das sub-categorias	Nº	%	Exemplos
1.1. Salário e Benefícios	Pagamento mensal ou anual em dinheiro e recompensas extra além do pagamento em dinheiro, que indicam conjuntamente.			57	27%	Benefícios e dinheiro (s3), Study allowance (s34), childcare allowance (s47), licença paternidade (s49)
1.2. Trabalhar com tecnologias novas (em geral)	Gostar de trabalhar com tecnologias inovadoras, novas soluções. Gostam do conteúdo do trabalho tecnológico e gostam de que sejam utilizadas tecnologias novas/emergentes/inovadoras.			33	16%	Tecnologias atuais (s80), Tecnologias inovadoras (s97), Tecnologias emergentes (s183)
1.3. Vários tipos de flexibilidade	Poder trabalhar em qualquer lugar, sem a exigência de um escritório, implicando em poder trabalhar de sua própria casa (home office) ou de lugares que tenham acesso a internet. Ter horário flexível de trabalho para conciliar vida pessoal e profissional. Não precisar picar o ponto e gerir o dia de acordo com as tarefas de trabalho.			70	33%	
		1.3.1 Flexibilidade (no geral)	Sentimento de flexibilidade, sem indicar especificamente reativamente a quê, apenas em alguns casos conciliação trabalho e família.	21	10%	"flexibilidade" (s10, 15, 37, 40); "possibilidade de conciliar trabalho e vida familiar" (s6)
		1.3.2. Trabalho fora do escritório	Realização das atividades profissionais em casa ou outro local selecionado pelos colaboradores fora das instalações da empresa.	49	23%	"home-office" (s5); work remotely (s10); "A liberdade de poder trabalhar em qualquer lugar" (s34)
1.4. Progressão de Carreira	Ser reconhecido por um bom trabalho e ter a oportunidade de alcançar novos cargos de mais responsabilidades dentro da empresa. Ser reconhecido pelos anos de serviços prestados a empresa.			48	23%	"oportunidade de crescer e ser promovido" (s29) "Progressão de Carreira" (s77) "Chance de crescer na empresa" (s79)
1.5. Aprendizagem	Pode ser referido ao processo de aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, possibilitado através do estudo, do ensino ou da experiência.			12	6%	"aprendizado" (s36 e 40) "Study" (s53)

As mulheres valorizam estatisticamente mais as oportunidades de aprendizagem do que os homens ($X^2(1, n=211) = 4.171, p<.05$). Enquanto os homens valorizam, estatisticamente mais, o (i) Ambiente e cultura da empresa que as mulheres ($X^2(1, n=211) = 7.889, p<.01$), (ii) trabalharem com Novas Tecnologias ($X^2(1, n=211) = 4.098, p<.05$), (iii) as Características do Trabalho ($X^2(1, n=211) = 9.104, p<.01$)

4.2 Aspectos considerados mais negativos no trabalho

Esta pergunta, teve por objetivo verificar os aspectos apontados no que respeita aos pontos indicados do que os profissionais de TI mais gostam em seu trabalho. Esta pergunta foi a segunda aplicada no questionário e também nos permite traçar o *Employee Value Proposition* (EVP). O gráfico 6 mostra os resultados gerais obtidos, divididos por categorias. Estas categorias foram analisadas e podemos perceber a quantidade de vezes em que elas aparecem:

Figura 6 – Aspectos que considera mais negativos no trabalho (categorias)



Percebe-se que dificuldade de comunicação seria um fator que menos faz os profissionais de TI não gostarem do seu trabalho, totalizando 24% das respostas. A tabela 2 mostra de forma detalhada as categorias e subcategorias o que os participantes responderam sobre o que menos gostam em seu trabalho atual:

Tabela 2 - Estrutura categorial sobre os aspetos mais desvalorizam e sua quantificação

2. O que menos gosta no seu Trabalho?	Definição das categorias	Subcategorias	Definição	Nº	%	Exemplos
2.1. Dificuldade de Comunicação	Transmissão de informação entre chefias e subordinados e entre colegas menor do que o desejável.			50	24%	"dificuldade de comunicação" (s25, s39); "dificuldade de se comunicar" (s45 e s16)
2.2. Falta de Supervisão e Apoio da Chefia Direta	Realizar trabalho por muitas vezes sem acompanhamento dos líderes que não dão a direção esperada ao trabalho realizado pelo colaborador.			42	20%	"falta de acompanhamento" (s9) no help from the bos (s62) No leadership support (s198)
2.3. Longas Reuniões	Reuniões que demora por muitas horas, por muitas vezes com assuntos que poderam rapidamente serem solucionados e que por muitas vezes atralham a produtividade do trabalho			45	21%	"Long reunions" (s31) Make calls (s53) "Long meetings " (s58)
2.4. Falta de Reconhecimento	Não há a perspectiva de progressão de carreira e falta transparência de como estes procesossos são feitos. Não há também feedback positivo quando se faz um bom trabalho			27	13%	"Career evolution perspective" (s6) lack of professional career recognition (s25) Lack of career progression (s165)
2.5. Processos Complexos de Trabalho	Atividades que por muitas vezes envolvem burocracias e metodos inadequados, impossibilitando o excecício da função com qualidade.			25	12%	
		2.5.1 Burocracia e outras	Processos de trabalho burocráticos, pouco ágeis e que implicam muitos níveis hierárquicos. Dificuldade em acomodar mudanças sucessivas e trabalhar para vários clientes.	12	6%	"bureaucracy" (s12) "Burocracia" (s202) "bureaucracy" (s21)
		2.5.2 Falta de organização nas tarefas	Refere-se a falta de informações, comunicação entre equipas e lideranças e direções necessárias para o desenvolvimento da função	13	6%	"Lack of help from line management" (s16) "Lack of cooperation and communication between colleagues" (s27)

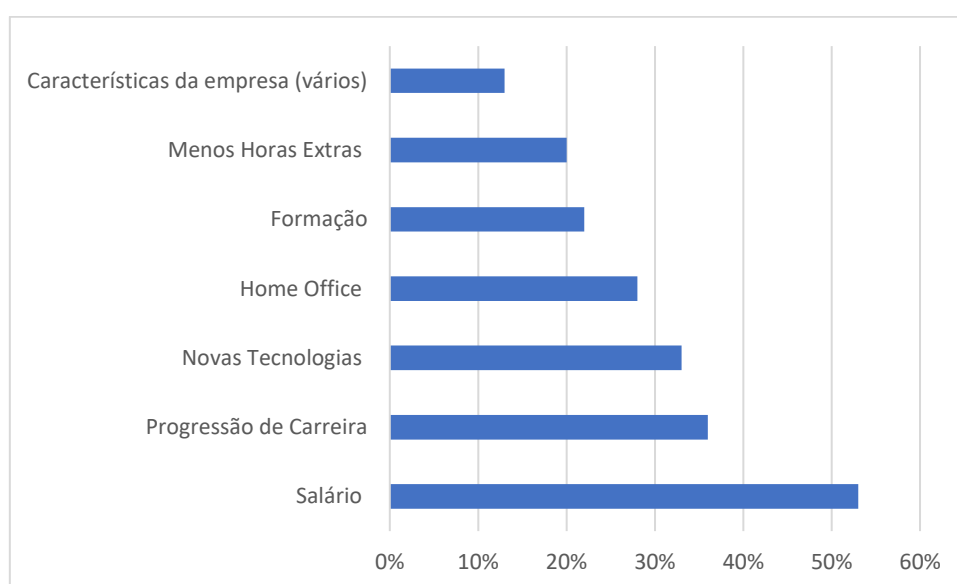
2.6. Falta de condições de trabalho	As características do local de trabalho (time zone, no escritório ou em casa causando solidão, entre outras) e a disponibilização de materiais e formação para o exercício da função.			37	18%	
		2.6.1. Condições do local de trabalho	As condições relativas ao local onde desempenha as funções: não ter possibilidade de trabalhar de casa, condições do ambiente não propícias ao trabalho, solidão e falta de atividade física.	21	10%	"barulho" (s35) "Não poder trabalhar remotamente" (s69), Loneliness (s160)
		2.6.2. Condições para o exercício da função	Refere-se aos requisitos necessários para o melhor cumprimento das funções atribuídas, como o material de escritório e formação adequada.	10	5%	"cadeira" (s24) "treinamento" (s164, s165) "timezone" (s72, s86)
		2.6.3. Condições sociais	Inclui os aspetos de cooperação na equipa, respeito na relação interpessoal e momentos de socialização além dos assuntos de trabalho.	7	3%	"lack of team spirit" (s4), " pessoas que se acham melhores que as outras" (s18), "Not having leisure time and the bosses" (s154)
2.7 Trabalho em Excesso	Muitas tarefas a serem desenvolvidas, com cargas grandes de trabalho, por muitas vezes tem de ser feitas ao mesmo tempo, com prazos curtos, com muita pressão gerando stress e cansaço mental			27	13%	
		2.7.1. Muito trabalho	Volume de trabalho muito elevado e que implicam muitas horas de dedicação	10	5%	Muitos processos devido ao crescimento (s14) sobrecarga de trabalho (s23) "Muitas horas de trabalho" (s100)
		2.7.2. Pressão no trabalho	Prazos e quantidade de trabalho que geram muita pressão e stress.	16	8%	"Stress" (s28,s45) pressão (s13,s16)
2.8. Cansaço mental	Refere-se a sobrecarga de informações e volume de atividades que pode levar o corpo e a mente a dar sinais físicos de cansaço por excesso de trabalho			17	8%	minha mente está; sempre cansada (s34) Mental fatigue (s93) Cansaço mental (s140)
2.9. Nada	Não há nenhum aspeto que não goste no trabalho.			45	21%	"Nothing" (s3, s103) "nada" (s71)

Com base na análise estatística verificou-se que as pessoas que não apontaram nada que não gostam no seu trabalho atual, valorizam os mesmos aspetos que os restantes participantes, assim como as pessoas que têm filhos.

4.3 Motivações para troca de emprego

Esta pergunta, teve por objetivo verificar os aspectos apontados no que desrespeita sobre o desejo dos profissionais de TI mudarem de emprego. Esta pergunta foi a terceira aplicada no questionário e também nos permite traçar o *Employee Value Proposition* (EVP). Vale destacar que caso o participante respondesse sim, ele deveria apontar até três motivos pelos quais desejam trocar de trabalho. A figura 7 mostra os resultados gerais obtidos, divididos por categorias. Estas categorias foram analisadas e podemos perceber a quantidade de vezes em que elas aparecem:

Figura 7 – Razões que levariam a trocar de emprego (categorias)



Percebe-se que salário seria o fator mais importante que os profissionais de TI consideraram caso troquem de emprego, totalizando 53% das respostas, seguido da progressão de carreira, que totaliza 33%. A tabela 3 mostra de forma detalhada as categorias e subcategorias o que os participantes responderam sobre os aspetos que os levariam a troca de trabalho. As pessoas que pretendem sair da empresa no próximo ano, valorizam mais, de forma estatisticamente significativa, o Salário e benefícios ($X^2(1, n=211) = 9.353, p<.05$) e o Ambiente e cultura da empresa ($X^2(1, n=211) = 12.854, p<.00$).

Os aspetos indicados como o que gostam menos na sua empresa são os mesmos para as pessoas que querem ficar e que pretendem sair da empresa no próximo ano. Também não há diferenças relativamente a sexo, ter ou não filhos ou o país de origem.

Tabela 3 - Estrutura categorial sobre os aspetos da troca de trabalho e sua quantificação

Porque trocaria de Emprego?	Definições das categorias	Nº	%	Exemplos
Salário	Trocara de emprego se proposta de trabalho oferecer oportunidade de um ordenado mais elevado do que recebe.	40	53%	"salario" (s24) "Salary" (s26) "Salario" (s22)
Novas Tecnologias	Trocara de emprego se proposta de trabalho oferecer a oportunidade de trabalhar com tecnologias novas/inovadoras.	25	33%	"Novas Tecnologias" (s25, s81) "se new technologies and methodologies" (s6)
Home Office	Trocara de emprego se tivesse a oportunidade de trabalhar de casa.	21	28%	"100% trabalho remoto" (s35), "home office" (s23, s58, s81)
Progressão de Carreira	Trocara de emprego se proposta de trabalho oferecer oportunidade de promoção ou crescimento profissional na troca de emprego e/ou posteriormente. Novos desafios são valorizados.	27	36%	"growth" (s42) "Valorização profissional (s17) Progressão de Carreira (s30)
Formação	Trocara de emprego se proposta de trabalho oferecer oportunidade de se atualizar e ter formações.	17	22%	"formação" (s25, s69) "Training (s4)"
Menos Horas Extras	Trocara de emprego se proposta de trabalho oferecer oportunidade que o permita não fazer muitas horas extras e/ou ter menos horas de trabalho.	15	20%	"less overtime" (s26) "Menos horas extras" (s59) "diminuição da carga de trabalo " s(94)
Características da empresa (vários)	Trocara de emprego se conseguir perceber vários aspetos relacionados com a nova empresa como o ambiente de trabalho, localização da empresa, forma de organização e valores da empresa.	10	13%	"work place" (s1) "Silencio" (s35) "melhoria continua nos processos"

4.4 Caracterização do *Employee Value Proposition* (EVP) dos Profissionais de Tecnologias da Informação (TI)

Uma vez que todas as análises se encontram concluídas e o cruzamento dos três apostos realizados, foi possível elaborar um resumo do *Employee Value Proposition* (EVP) percebido pelos profissionais de TI:

Tabela 4 – Identificação do EVP dos profissionais de TI

1.O que mais gosta no seu Trabalho?	Subcategorias	2. O que menos gosta no seu Trabalho?	Subcategorias	3. Porque trocaria de Emprego	EVP Final dos profissionais de TI
Salário e Benefícios				Salário	Salário
Trabalhar com tecnologias novas (em geral)				Novas Tecnologias	Trabalhar com tecnologias novas (em geral)
Vários tipos de flexibilidade	Flexibilidade (no geral); Trabalho fora do escritório	Falta de condições de trabalho	Condições do local de trabalho	Home Office	Vários tipos de flexibilidade, em particular trabalhar fora do escritório
Progressão de Carreira		Falta de Reconhecimento		Progressão de Carreira	Progressão de Carreira
Apresendigem				Formação	Formação
		Trabalho em Excesso		Menos Horas Extras	Menos Horas Extras
		Processos Complexos de Trabalho			
			Burocracia e outras		
			Falta de organização nas tarefas		
		Falta de condições de trabalho	Condições para o exercício da função		
			Condições sociais		
		Nada			
		Dificuldade de Comunicação			
		Falta de Supervisão e Apoio da Chefia Direta			
		Longas Reuniões			

Michaels (2001) listou os principais componentes de um bom *Employee Value Proposition* EVP, com base no que os profissionais de TI de uma empresa x, composta por 100 pessoas consideram relevantes ao decidirem por ficar nas suas empresas:

- Perspectiva de crescimento;
- Qualidade de vida;
- Alinhamento de valores;
- Remuneração e benefícios;
- Estabilidade.

Entretanto, com o este estudo foi possível identificar que alguns aspetos das perguntas feitas no questionário para os profissionais de TI aparecem com frequência divergem dos dados apresentados pelo autor. Desta forma, esta análise juntamente com o tratamento estatístico permitiu identificar o que é comum para os profissionais de TI e propor um resultado final e diferente dos que os profissionais de TI valorizam como *Employee Value Proposition* (EVP):

- Salário e benefícios;
- Trabalhar com tecnologias novas (em geral);
- Vários tipos de flexibilidade, em particular trabalhar fora do escritório;
- Progressão de Carreira;
- Formação.

Outro apesto relevante a se trazer de forma mais detalhada e que foi econtrado neste estudo foi que homens e mulheres valorizam EVP’S distintos, explicitado na tabela 6:

Tabela 5 – EVP Diferenciado Entre Homens e Mulheres

Gênero	EVP
Homens	Ambiente e Cultura da Empresa
Mulheres	Aprendizagem

Este resultado pode estar relacionado a diferenças de pensamentos que homens e mulheres possuem do mercado de trabalhado, levando em consideração aspetos próprios de cada sujeito. Percebe-se também que os homens além da cultura/ambiente, também valorizam mais que as mulheres trabalhar com novas tecnologias e as características gerais do trabalho. Importante também resaltar que na literatura não foi encontrado estudos baseados na diferêça de gênero, sexo e idade. Outro apesto relevante identificado nas análises dos dados foi que não houve diferenças relativamente a se ter ou não filhos e à idade.

Para as mulheres, outra questão importante apresentada no cruzamento estatútico é o que filhos não são um fator excludente quando se trata na troca de trabalho, o que pode ser levado a entender que o mercado de TI vem também amadurecendo de acordo com as mudanças globais.

Sobre o fator idade do sujeito, o que reflete na diversidade da amostra é que não existe diferenças de resposta neste fator e vale a pena perceber se seria somente dos profissionais de TI ou dos trabalhadores do mercado de trabalho em geral.

O *Employee Value Proposition* (EVP) que foi encontrado na literatura para a comparação é diferente do estudo apresentado, pois existe uma diferença de quase 20 anos entre eles e portanto é natural que os resultados tenham mudado, levando em consideração os avanços que o mundo teve.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

A presente dissertação tem por objetivo compreender e identificar o Employee Value Proposition (EVP). para os profissionais de TI. Este foi um tema de estudo pois acredita-se que este público tem características peculiares e diferentes dos trabalhadores de outras áreas. Foi também considerado a escassez e dificuldade de atração e retenção e sua importância num mundo cada vez mais digital

Para isto, foi importante usar uma metodologia que fosse enquadrada na investigação qualitativa. Realizar uma pesquisa qualitativa significa entender que esta é uma proposta marcada pelo desafio de se fazer uma pesquisa com originalidade e buscando três importantes objetivos: transparência, método e aderência à evidência (Yin, 2015). Assim, a amostra constituiu um total de 211 participantes, todos estes profissionais da área da tecnologia e de diferentes localidades geográficas não se distinguindo setores para os quais trabalham, empresas, cargos e entre outros.

Para o procedimento da recolha de dados qualitativos foi escolhido um questionário com três tipos de questões abertas em que os candidatos deveriam dar a suas respostas com base no que vivem em seu dia a dia na empresa, de forma a identificar o *Employee Value Proposition* (EVP).

Justifica-se o uso das questões abertas, pois entendeu-se que as respostas feitas de forma escrita e não por múltipla-escolhas pois assim foi possível de fato perceber uma resposta genuína dos participantes e não os influenciar ao oferecer um conjunto de respostas. As perguntas abertas também possibilitaram cruzar dados de diversos ângulos e de fato perceber pelo o que os participantes se mobilizam, o porque eles escolhem entre um fator e outro e o que os levam a fazer essa escolha.

Vale ressaltar também a diversidade da amostra: contou-se com a resposta de 211 pessoas de diferentes localidades geográficas, sexo, idade e gênero o que permitiu ter uma boa capacidade de recolha de dados para a construção do *Employee Value Proposition* (EVP). Sobre a identificação do *Employee Value Proposition* (EVP), graças a diversidade da mostra, com as respostas obtidas foi possível perceber quando se fala de um EVP estruturado, as empresas tem uma maior probabilidade de atrair as pessoas certas para as oportunidades certas.

Além disso, quando se sabe de forma segura qual o EVP da sua empresa, é possível aplica-lo como por exemplo nos processos de recrutamento, no *Employer Branding* (EB), na forma de abordar os profissionais de TI, pois quando se tem a noção segura do EVP,

o conceito pode ajudar sempre no que se trata da atração e retenção e sempre trazer horizontes novos a empresa. Isso se dá pois se sabe da diferença previa entre candidatos do sexo masculino e feminino e é possível fazer um processo direcionado especificamente para estas pessoas.

Sobre a mais valia e contributos deste estudo, vale ressaltar que a questão da variável demográfica, pois ela diz respeito ao facto de ter encontrado que não há diferenças sobre ter ou não filhos e sobre a idade e que os profissionais de RH a trabalhar com esta população devem considerar a variável sexo nos aspetos que oferecem como atrativos aos profissionais. Estes resultados são inovadores na literatura e também atualizam o único estudo disponível sobre esta temática encontrada.

Para estudos futuros, pode-se propor um novo estudo para verificar a variável idade com outras amostras dos profissionais de TI e o que cada profissional valoriza dentro da cultura, do clima e outros aspetos dentro de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldousari, A.A., Robertson, A., Yajid, M.S.A. and Ahmed, Z.U. (2017), “Impact of employer branding on organization’s performance”, *Journal of Transnational Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 153-170.
- Backhaus, K.; Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, p. 501-517, ago. 2004.
- Barbieri, André de Carvalho; Inovações socioambientais em Cadeias de Suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. 1º edição. São Paulo – SP.
- Barrow, S. and Mosley R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons.
- Bilhim, J. A. F. 2006. *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2ª ed.). rev. e act. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Branham, L. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Biondo, G. *Dois séculos de management*. HSM Management. São Paulo, 2005.
- Caetano, A. & Vala, J. 2002. *Gestão de recursos humanos : Contextos, processos e técnicas*. Lisboa. Editora RH.
- Câmara, R. H. *Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações*. Gerais: *Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 6, p. 179-191, 2013.
- Chambers, T. Carrick, Andrew N. Drinnan and Stephen McLoughlin. 1998. Some morphological features of wollemi pine (*Wollemia nobilis*: Araucariaceae) and their comparison to Cretaceous plant fossils. *International Journal of Plant Sciences* 159: 160-171.
- Chiavenato, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Chiavenato, Idalberto. *Recurso Humanos*. 9ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2013.

- Cassel, C. et al. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, v. 31, p. 671-692, dez. 2002.
- Fagundes, Fábio Fagundes. Elaboração de Employee Value Proposition (EVP) como estratégia de retenção de colaboradores no varejo de pequeno e médio porte : um estudo de caso / Fábio Fagundes Fagundes. - 2019.
- Fernandes, A. (Coord.) 2001. *Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*. Cascais, Editora Pergaminh.
- Gomes, J. F. 2008. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Gregorka, L. Employer branding practices amongst the most attractive employers of the IT and engineering sector in Portugal. Master's Thesis in Management and Human Resource Development. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto – 2017.
- Hill, M. M. & Hill, A. 2005. *Investigação por questionário*. (2ªed.). Edições Sílabo.
- Latorre, Sidney Zaganin. *Mas afinal, o que é essa tal de organização*. São Paulo: Senac, 2015.
- Lewis, R. e Robert, J. H. 2006, *Talent Management: A critical review*, *Human Resource Management*. Vol. 14, 139-154.
- Lico, L. S. *Treinar e Perder Talentos?* Empresas Vale, 2011.
- Mascarenhas, A.O. *O que é o apagão da mão-de-obra e como se manifesta?* HSM Management. São Paulo, 2011.
- Melo, J. R., & Rotta, J. C. G. (2010, julho). *Concepção de ciência e cientista entre a comunicação das empresas e seus colaboradores*– Brasília, Universidade Brasília, Brasil.
- Minchington, B (2006) *Your Employer Brand – attract, engage, retain*. Collective Learning - Australia.
- Michaels, Handfield-Jones e Axelrod. 2001. *The war for talent*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Nakashima, C. *Rever talentos, o maior desafio*. 2003.

- Parodi, K. Retenção de Talentos ganha importância. HSM Management, 2009.
- Peretti, J.M. 2001. Recursos Humanos. Edições Sílabo. Lisboa
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1).
- Ribeiro, Elizabete A. Garcia. Avaliação formativa em foco: concepção e características no discurso discente. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011, p.96.
- Reis, Z. R. D. Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender. [S.l.]. São Paulo – SP. 2006.
- Rodriguez, E. Talentos: porque é tão difícil encontrá-los. HSM Management, 2009.
- Stuart-kotze, R. & Dunn C. (2008), Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent, Pearson Education Limited, Edinburg Gate.
- Silva, Ana C., Lencastre, José G et al. - Estudo do teletrabalho em Portugal . - Lisboa: IEFP, 2000.
- Sobral, F.; Peci A. Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro, Editora Pearson, São Paulo, 2012.
- Sousa, Maria J. - Teletrabalho em Portugal: difusão e condicionantes. - Lisboa: ALPDT, col. Sociedade Digital, 2002.
- Veingerl Čič, Ž., & Šarotar Žižek, S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 2017-0018 .
- Yin, R. 2005. Estudo de Caso – Planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman

Anexo I – Formulário Utilizado para a Recolha de Dados

Seção 1 de 2

What do Information Technology Professionals Value in Their Job

This questionnaire aims to collect data to develop a master's thesis in Human Resources Management and Development.

It aims to understand the main issues that the Information Technology professionals value with their employer / job. Thank you, for your cooperation in filling out this three-minute questionnaire.

In accordance with the law of August 14 Law No. 13,709/2018, this questionnaire follows all GDPR guidelines, and the data collected is anonymous and will be used solely and exclusively for this scientific study

Seção 2 de 2

The EVP for Information Technology Workers

Descrição (opcional)

Your home country: *

Texto de resposta curta

Age: *

Texto de resposta curta

Gender: *

Texto de resposta curta

Do you have children? *

☐ Yes

☐ No

What do you value the most about your work?(please indicate up to a maximum of 3) *

Texto de resposta curta

What do you like less about your work?(please indicate up to a maximum of 3) *

Texto de resposta curta

What do you like less about your work?(please indicate up to a maximum of 3) *

Texto de resposta curta

Are you thinking of changing jobs next year? *

☐ Yes

☐ No

If yes: What are you looking for in your new job? (please indicate up to a maximum of 3 aspects)

Texto de resposta curta